



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 081

## **El liderazgo académico fortalecido a través del Consejo Técnico Consultivo**

PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR QUE  
PRESENTA

*Marina Iveth Díaz Valenzuela*

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN

Chihuahua, Chih., agosto de 2004

## **Dedicatoria**

A ti Señor, por ser el centro de mi vida, y demostrarme que en todo momento estas conmigo.

A mis hijos Jorge y Yareli, por fortalecerme en los momentos difíciles, con su entusiasmo para seguir adelante, gracias por su amor.

A mis padres y hermanos, por compartir conmigo esta meta en mi vida profesional, gracias por su apoyo incondicional.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>CAPÍTULO I. LA PROBLEMATIZACION</b>	
A. Presentación de la problemática .....	8
B. Diagnóstico de la problemática .....	11
1. Contexto de mi práctica docente .....	12
2. Mi práctica docente .....	13
3. Teoría de gestión educativa .....	17
a. Definición de Liderazgo: Influencia.....	18
b. Comunicación.....	20
c. La importancia de la colaboración en el trabajo colegiado .....	23
d. Los consejos técnicos .....	27
C. Planteamiento del problema.....	34
<b>CAPÍTULO II. LA RESPUESTA AL PROBLEMA</b>	
A. La idea innovadora y la investigación acción .....	37
B. El proyecto adecuado al problema y su enfoque.....	39
C. La alternativa de innovación.....	40
<b>CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN</b>	
A. El plan de trabajo .....	42
B. Diseño y desarrollo de las actividades .....	45
C. La evaluación .....	51
<b>CAPÍTULO IV. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
A. Resultados de la aplicación de la alternativa .....	63
B. Sistematización de resultados.....	66
<b>CAPÍTULO V. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN</b> .....	73
<b>CONCLUSIONES</b> .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	79
<b>ANEXOS</b> .....	81

## INTRODUCCIÓN

Desde 1992, el Sistema Educativo Nacional está involucrado en un proceso de modernización que incluye cambios tanto de concepción como de funcionamiento en todos sus niveles educativos.

Para el caso de preescolar, la renovación de los planes y programas, así como los documentos de apoyo para el docente de preescolar obligan a profesores y directivos a una actualización amplia que, recuperando su experiencia, les permita realizar la innovación de su realidad cotidiana educativa.

Sin duda alguna, la función directiva o de gestión escolar es clave no sólo porque transmite a los profesores de grupo las orientaciones de funcionamiento de los nuevos planes de estudio, sino porque reúne, motiva, resuelve. En fin, el gestor es la persona indicada para orientar a padres de familia, alumnos y profesores hacia la consecución de los propósitos educativos dentro de la comunidad escolar.

Cuando se habla de mejorar la calidad de la educación, generalmente se piensa en los procesos psicopedagógicos del aula y se ha prestado poca atención al potencial de la función gestora, o bien se aborda como problemática separada cuando en realidad en gran medida las decisiones de los directivos tienen fuertes repercusiones sobre la labor pedagógica de la escuela.

Desgraciadamente la formación docente no siempre incluye la preparación en gestión escolar, por lo que muchos directores escolares dirigen las instituciones educativas con la ayuda de la intuición, los consejos de colegas e inspectores. En varias oportunidades se escucha a docentes quejarse de

sus directores por desacertadas decisiones; y en algunas ocasiones, se quejan porque no se toman en cuenta sus expectativas.

El hecho de que un docente no sienta que sus objetivos personales coincidan con la institución, implica un menor rendimiento en su trabajo y esto sin duda, no favorece a la educación del alumno.

Estas situaciones pueden verse reflejadas en el subsistema estatal de preescolar, tanto en relación al proceso de cambio psicopedagógico como en lo referente a la gestión, aunados hoy a los grandes cambios a nivel nacional, como lo son la obligatoriedad y la reforma curricular y pedagógica de preescolar.

Ante estos nuevos retos, las directoras se dan cuenta del papel tan importante que juega su función y como éste es determinante para la transformación de la gestión que se da en sus centros de trabajo.

En el presente documento se aborda la importancia de fortalecer en las directoras de la zona 75 del nivel de preescolar, el liderazgo académico, entendiendo a éste como un factor importante para la transformación de la gestión escolar en cada Jardín de Niños; este es el punto central en torno al cual gira la investigación que realicé durante mi estancia en la Universidad Pedagógica Nacional; el trabajo realizado partió siempre de la reflexión y análisis de mi práctica frente al grupo de directoras que atiendo como asesora de la Unidad de Servicios Técnicos del Estado.

El proceso se presenta estructurado en cinco capítulos: en el primer capítulo se exponen las diversas problemáticas que subsisten en el nivel, así como el diagnóstico de la problemática significativa la cual se explica desde tres dimensiones: contexto de mi práctica docente, la realidad de mi práctica y la

teoría pedagógica y disciplinaria; así mismo se presenta el planteamiento del problema y los propósitos para su intervención.

El capítulo dos está integrado por la idea innovadora, el proyecto de trabajo adecuado y su enfoque, junto a la alternativa de innovación y los propósitos que se persiguen a través de ésta; por último se presenta un cronograma en el cual quedan plasmadas las actividades que conforman la alternativa y el tiempo en el que se realizaron.

El capítulo tres da a conocer el plan de trabajo, detallando el diseño y desarrollo de cada una de las actividades, puntualizando el enfoque y criterios para la evaluación, y los instrumentos utilizados.

El capítulo cuatro parte de la conceptualización de sistematización, para dar a conocer el proceso de sistematización vivido de la estrategia general de trabajo, presentando algunas evidencias de cada una de las fases, como la construcción de la tabla de afirmaciones, las categorías creadas y un esquema de interpretación de los resultados.

En el capítulo cinco se presenta la propuesta de innovación, que con base a los resultados obtenidos y a las nuevas necesidades detectadas, sugiere las estrategias que se requieren para dar seguimiento al proceso iniciado.

Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas como resultado del trabajo de investigación, así como la bibliografía y anexos.

# CAPÍTULO I

## LA PROBLEMATIZACIÓN

### A. Presentación de la problemática.

Como parte de la política educativa los docentes y directivos han estado sujetos a la supervisión y la actualización; por muchos años la postura del Inspector y el Asesor técnico pedagógico, ha sido decir al maestro qué hacer y cómo hacerlo y evaluar desde su criterio o interpretación muy personal la aplicación de planes y programas; la práctica actual aún refleja su realización en función de estas expectativas; se ha restringido y en ocasiones extremas limitado la creatividad y participación de las educadoras y directoras.

Sin embargo educadoras y directivos han asistido a diversas acciones de capacitación y actualización cada ciclo escolar, en las cuales he participado a través del tiempo que tengo laborando tanto como docente frente a grupo, como de asesora técnico pedagógica que es mi función actual; derivado de esto me doy cuenta que son varias las dificultades para la operación del Programa de Educación Preescolar, que van desde concretar las propuestas metodológicas en el aula, o bien las referidas a cómo integrar los contenidos en la planeación, hasta el de no reconocer al Jardín de Niños como una institución con una misión, lo cual implica trabajar para un mismo fin; pareciera que dentro del Jardín de Niños existe en cada aula un Jardín más pequeño, en el que la educadora no se siente parte de un proyecto institucional y como consecuencia no es frecuente que los Jardines cuenten con un espacio de reflexión que enriquezca la labor de las educadoras y directoras. El consejo técnico sigue siendo una práctica en el olvido, el consejo ciertamente se reúne, pero sus actividades se centran en la organización de eventos cívicos, sociales y culturales o bien en la conformación de comisiones para la atención a éstos.

Esta práctica del consejo técnico ha llevado a las directoras de los Jardines de Niños a ejercer una función directiva saturada de actividades rutinarias y aisladas, teniendo al igual que las educadoras pocos espacios de reflexión y actualización que les permita, ejercer un liderazgo académico, entendido como aquél que interviene de manera activa en los procesos pedagógicos que son el eje central del jardín de niños, para llevarlos a mejorar de manera continua.

Aún sabiendo que desde el año de 1997, cuando iniciaron los talleres generales de actualización (TGA), para el nivel de preescolar se propuso que fuera el director de cada Jardín de Niños quien asumiera la función de dar los talleres a su colectivo promoviendo el rescate de su gestión académica; sin embargo la respuesta fue de resistencia debido a que no estaban acostumbrados a hacerlo; el asumir esta responsabilidad llevó todo un proceso, a pesar de que los talleres estaban diseñados para realizarse en cada centro de trabajo, las directoras por mucho tiempo lograron que se les permitiera reunir al personal de varios jardines y asumir la responsabilidad entre dos o bien tres directoras.

Poco a poco fueron aceptando esta función como suya y comprometiéndose en la misma, aunque lo cierto es que muchas directoras lo hacen porque lo tienen que hacer, convirtiendo a los TGA como el tema del año y no como una posibilidad de mejorar la práctica partiendo del análisis y reflexión de la misma.

Todo esto pone en evidencia que la tarea de directores está en condiciones de redefinirse; "En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. Además, y es importante decirlo, se exige de él una



función muy diferente de la que usualmente desarrolla el director en las escuelas de nuestros países”<sup>1</sup>. La experiencia acumulada como facilitadores los ha hecho moverse hacia dos vertientes; una, al manejo claro de los contenidos, y otra, la puesta en práctica de la modalidad de taller. Los resultados evidencian que existe un alejamiento por parte de quienes integran los cuerpos directivos de las formas de trabajo en las aulas, los contenidos, los propósitos, y sobre todo del proceso de formación permanente y actualización.

Por otra parte, la actualización ya no puede entenderse únicamente como una serie de cursos o talleres, aislados de transmisión formal de lo que se “debe”, o no hacer en la intervención pedagógica o la gestión tal como tradicionalmente se ha venido asumiendo. La dinámica de la actualización ha cambiado para ofrecer espacios de reflexión sobre la práctica que nos lleven a mejorarla, y junto a las demandas de las educadoras y directivos, nos obliga a dirigir nuestra mirada hacia otras formas de atención en este complejo proceso.

Las vías de capacitación masiva o de la capacitación a distancia, o de la capacitación en cascada, creo que muestran muy claras señales de agotamiento. La formación de los docentes en procesos de esta naturaleza tienen que acercarse muchísimo más a la escuela y a los procesos reales que suceden dentro de ella. Esto necesariamente nos habla de un proceso de fortalecimiento de las estructuras intermedias... para que realmente podamos acercar los procesos de formación, de apoyo al sistema, a las escuelas mismas y a los procesos en general.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SCHMELKES, Sylvia. “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” SEP 1996. p. 65

<sup>2</sup> PÉREZ Leticia, Mendoza Emma. “Calidad Educativa y Organización Escolar”. Entrevista con Sylvia Schmelkes. Artículo en: Revista Cero en Conducta. Año 10. Número 38-39. Enero-Abril 1995. México D.F.

La transformación de cada Jardín, debe partir de las personas que lo conforman, reiterando la importancia del papel que ejerce el director como líder. Por tal motivo creo conveniente someter a un estudio más profundo, la función académica de la directora del nivel de preescolar.

### **B. Diagnóstico de la problemática.**

Es importante concebir al diagnóstico como la situación inicial detectada, referido a las problemáticas significativas que se están dando en la práctica docente de uno, o algunos grupos escolares de la escuela o zona escolar; el diagnóstico es la herramienta que permite al maestro y al colectivo escolar obtener mejores frutos en las acciones docentes. No basta con una mera descripción del colectivo escolar y la institución de la cual forman parte, se trata de seguir todo un proceso de investigación para analizar el origen, desarrollo y perspectiva de los conflictos, dificultades o contrariedades importantes que se dan en la práctica docente donde están involucrados los maestros, y que hemos llamado problemática docente.

Se deben analizar características, aspectos, elementos, posición teórica y las relaciones entre ellos, a fin de comprender la forma en que intervienen y determinan sus circunstancias, para a partir de este conocimiento proponer acciones educativas viables a desarrollar y con tendencia a dar respuesta a la dificultad o por lo menos aminorar sus consecuencias.

En el caso específico de la zona 75 estatal de preescolar, se analizó la problemática desde tres dimensiones: el contexto tanto de la institución en la cual laboro, así como de la zona a la cual atiendo; mi práctica como asesora técnica y la teoría de gestión educativa. Cada una de estas dimensiones

aportaron elementos que permitieron conocer más a fondo la situación que guarda la problemática y así comprenderla mejor.

## **1. Contexto.**

Las Unidades de Servicios Técnicos del Estado tienen como propósito elevar la calidad de las instituciones preescolares a través de la actualización docente sistemática y permanente; lo anterior queda contemplado en la Ley General de Educación Capítulo II, Sección I, Artículo 12, Fracción VI “Regular un Sistema Nacional de Formación, Actualización y Capacitación y Superación Profesional para los maestros de Educación Básica”; y prestar esos servicios de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine (Art. 13, Fracción IV).

Lo anterior sustenta legalmente en nuestro país la existencia de las instancias para la formación y capacitación del docente, entre las que se incluye la Unidad de Servicios Técnicos Nivel Preescolar, lugar donde actualmente laboro, ubicada en la calle Bogotá No. 1912 en el fraccionamiento Gloria, al norte de la ciudad; en un mismo edificio se encuentran las secciones correspondientes a los tres niveles de Educación Básica: preescolar, primaria y secundaria.

El equipo de educación preescolar está constituido por una Coordinadora del Nivel, doce Asesoras Técnicas y dos Secretarías que atienden 6 zonas escolares en los municipios de Chihuahua y Aldama.

Cada zona está a cargo de dos asesoras que se distribuyen los centros escolares para su atención, de acuerdo con las líneas nacionales del

Programa Nacional de Educación 2001-2006: Talleres Generales de Actualización, Programa Nacional de Lectura, Reforma Curricular y Pedagógica en Preescolar.

En mi caso particular como asesora técnica tengo asignado para su atención un grupo de nueve directoras pertenecientes a la zona 75. Este grupo es diverso; todos los centros son oficiales, de los cuales ocho son de organización completa y el otro unitario.

Las directoras que atienden estos jardines tienen la formación de docentes:

- Seis de ellas cuentan con la normal básica (cinco de la Escuela Normal del Estado y una de la Normal de educadoras Particular Incorporada). Dentro de este grupo tres tienen además de la normal básica la Licenciatura en Educación.
- Del resto (tres), sus estudios iniciales son como Licenciadas en Educación (de la misma escuela normal del estado) y de ellas dos actualmente cursan una segunda licenciatura de la UPN en 6º y 3º semestre.

## **2. Mi práctica docente.**

En el año de 1996, se dio una reestructuración en las unidades de servicios técnicos y, específicamente en ciudad Juárez se lanza una convocatoria para concursar con un proyecto de trabajo para dicha instancia, dando la oportunidad a aquellas docentes interesadas para formar parte de ésta; fue a través de esta oportunidad que me permitió integrarme a este equipo de trabajo en enero de 1997. Por necesidades personales, acepto un cambio de adscripción de ciudad Juárez a Chihuahua en agosto del 2001, dentro de la misma instancia de capacitación y actualización.

La función de asesoría fue y sigue siendo un reto al que tuve que enfrentarme y en el afán de cambiar la visión que desde fuera se tiene en cuanto a este trabajo, me esmeré en mi función, preparándome día con día para así desempeñarlo con más profesionalismo. Esta función me ha ayudado a comprender más el trabajo de las directoras, con quienes básicamente desempeño mi función, y así apoyarlas en su labor. Por ello he partido de analizar la realidad que se vive en el grupo que atiendo:

La mayoría de las directoras son encargadas, es decir no cuentan con la base de dirección; lo cual genera que éstas no se sientan tan responsables del cargo que temporalmente tienen.

Además cabe mencionar que esta zona ha tenido mucha movilidad en cuanto a sus integrantes; por ejemplo, en menos de tres ciclos escolares ha tenido cuatro inspectoras, siendo en la actualidad la maestra Guadalupe Portillo; así mismo algunas directoras dejan esta responsabilidad para volver al grupo al término de sus estudios de la licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional, dado que sólo en la función de docente pueden acceder al estímulo económico correspondiente, asumiendo el puesto alguna de sus compañeras o bien alguna educadora de otra zona, expresando algunas directoras que recientemente asumieron el cargo, que es muy difícil ocupar este puesto cuando se es parte del personal del mismo jardín, ya que se les presentan dificultades al no saber dónde establecer el límite entre autoridad y compañerismo; cuando es necesario tomar alguna decisión, las compañeras les recuerdan que ellas eran también docentes, generando conflictos.

Esta movilidad constante repercute de manera negativa en todo el trabajo que se lleva a cabo en la zona, debido a que de alguna manera no sólo se detiene el proceso, sino que se retrasa; al querer poner al tanto a la nueva

directora de la situación y la dinámica de trabajo; en el caso del cambio de inspectoras en un solo ciclo escolar se presentó la necesidad de dar a conocer el plan de trabajo de la Unidad, así como los avances en la zona a la nueva inspectora.

Quiero aclarar que esto no debiera ser así; como asesora tengo un acercamiento permanente con las directoras a mi cargo, con el propósito de apoyar su trabajo con las docentes, y de mantener al tanto de los cambios que el nivel de preescolar está viviendo, brindándoles un espacio que no debe ser el único. A su vez ellas también deben promover entre las docentes a su cargo estos mismos espacios, para analizar y reflexionar sobre las prácticas; si esto sucediera como se está exponiendo, la educadora que accediera a una dirección en esta zona, no tendría desconocimiento del trabajo académico; ya que estos espacios le brindan elementos para asumir esta función o por lo menos conocer la situación del nivel; sin embargo esto no sucede, la experiencia muestra que la nueva directora no cuenta con la información mínima, ya sea porque no fue compartida por la directora anterior, o ella misma no se interesó antes en el tema.

Debido a la desinformación sobre sus funciones principalmente, las directoras dedican la mayoría del tiempo a asuntos administrativos, entre los cuales es muy común que se dediquen a conseguir recursos materiales para mejorar la infraestructura del centro, o bien, asisten a reuniones citadas por la inspectora de la zona, en donde regularmente, el trabajo académico ocupa el último lugar en el orden del día; esto hace que la directora pase mucho tiempo fuera del jardín, propiciando que los docentes se sientan solos, sin apoyo de su autoridad inmediata en el desempeño de su trabajo. Sylvia Schmelkes lo menciona así:

Nuestros directores y supervisores no son gestores pedagógicos, se centran en el trabajo administrativo. Hay una especie de tradición en nuestro sistema educativo, que considera el espacio del aula como un espacio inviolable que pertenece al maestro; el director lo sabe, comparte esa cultura y se auto limita para poder tener algo que ver con lo propiamente pedagógico.

...lo que se está exigiendo es que el director realice una gestoría pedagógica, tiene que gestar el quehacer de la escuela; esto nos lleva a cambiar toda la manera de proceder y también a cambiar la formación del director.

Todos sabemos que el director no ha sido formado para ello, en todo caso, es alguien que tiene una experiencia docente un poco mayor, pero eso no lo capacita para ser director.<sup>3</sup>

Las educadoras en la actualidad no reconocen el papel tan importante que debe ejercer el director, y aun cuando éste intente rescatar su papel como líder pedagógico, los maestros a su cargo no le reconocen como tal. Por lo que en muchas ocasiones comentan que no quieren que sus directores les den los Talleres Generales de Actualización o bien que asuman el liderazgo en los Consejos Técnicos escolares, argumentando que no están preparados para hacerlo.

Como podemos darnos cuenta la mayoría de las educadoras no creen en sus directoras, es decir, no las consideran como su líder académico, que las puede apoyar ante las situaciones que se les presentan en su grupo o entre las mismas compañeras, agregando algunas de ellas que su directora prácticamente no desempeña ninguna tarea relacionada con lo académico.

Todo lo anteriormente expuesto justifica en cierta forma por que a pesar de estar ofreciendo constantemente a los directivos apoyo a través de la asesoría, éste no tiene impacto en la práctica de la mayoría, persisten estilos

---

<sup>3</sup> IDEM

tradicionales al dirigir las escuelas, dejando de lado el trabajo académico, que implica un actuar juntos, es decir, un actuar colegiadamente.

Hasta ahora no se ha logrado un compromiso real, el director es consciente de su función técnico pedagógico, sin embargo delega esta responsabilidad a los equipos técnicos que ofrecen este servicio, por no sentirse en posibilidades de asumir esta función.

A nivel de zona escolar, la situación no es muy distinta; una práctica arraigada dentro de la zona, es la que se genera a partir de los Consejos Técnicos en los que la inspectora o bien un grupo de directoras promueven la impartición de alguna plática o conferencia, y el resto acude a éstas, en muchas ocasiones sin saber qué contenido se va a abordar; las temáticas que se abordan son de interés pero se quedan sólo como eso, un tema más. En otras ocasiones se reúnen en consejo técnico para abordar asuntos administrativos, como llenado de papelería que se requiere en la inspección o bien eventos del programa cultural. Esta misma práctica se hace en los consejos técnicos escolares, en el mejor de los casos, ya que me he dado cuenta que en algunos jardines estos no se realizan. Sólo al inicio del año se establecen comisiones y se llena el acta, pero únicamente para cumplir con un requisito administrativo; el resto del ciclo escolar estos espacios quedan en el olvido.

### **3. Teoría de gestión educativa.**

Para comprender mejor la falta de liderazgo del director de la zona 75 es importante contar con fundamentos teóricos, en este caso la teoría que apoyo fue la de gestión; entendemos de acuerdo con Leonel Herrera García, que ésta se refiere al conjunto de acciones, actividades e interacciones que



realizan las instituciones sociales y los individuos que en ellas se desenvuelven, dirigidas a la construcción de estrategias que, a partir de la indagación y la reflexión colectiva sobre y para la práctica, posibilitan direccionar el quehacer institucional hacia distintos ámbitos y dimensiones y bajo diferentes formas, manteniendo una discusión permanente sobre la calidad del servicio institucional y la función social de la educación.

Para que exista una verdadera gestión es primordial el papel del director, por esto el primer elemento que conforma esta dimensión es el liderazgo; un buen líder debe promover la comunicación y la colaboración dentro del colectivo a su cargo, por lo cual fueron los elementos que se consideraron después de liderazgo; como último elemento se encuentra al consejo técnico, ya que este es el espacio propicio para generar la comunicación y colaboración dando paso al trabajo colegiado.

#### **a. Definición de Liderazgo: Influencia.**

Todos hablan de él, pocos lo entienden. La mayoría de las personas lo quieren, pocos lo logran. Existen más de 50 definiciones y descripciones de liderazgo. ¿En qué consiste ese intrigante asunto que llamamos liderazgo?

Tal vez porque muchas personas quieren ser líderes se involucran emocionalmente al tratar de definir el liderazgo. Probablemente si pidiéramos a diez personas que describan el liderazgo recibiremos diez respuestas diferentes. John C. Maxwell expresa:

Después de más de cuatro décadas de observar el liderazgo dentro de mi familia, y después de muchos años de desarrollar mi propio potencial, he llegado a esta conclusión: el liderazgo es influencia. Eso es todo. Nada más, nada menos. Mi

proverbio favorito sobre liderazgo es: el que piensa que dirige algo y no tiene a nadie siguiéndole, sólo está dando un paseo.<sup>4</sup>

El liderazgo es la capacidad de conseguir seguidores, una vez que se ha definido de esta manera, se vuelve a trabajar desde ese punto de referencia para decidir cómo dirigir.

Ahí radica el problema. La mayoría define al liderazgo como la capacidad de alcanzar una posición, no de obtener seguidores. Por lo tanto, van detrás de una posición, rango o título, y cuando los adquieren piensan que ya son líderes.

Esta forma de pensar crea dos problemas comunes: los que poseen el <<status>> de líder experimentan a menudo la frustración de tener pocos seguidores; y los que carecen de los títulos apropiados pueden no visualizarse como líderes, y por esa razón no desarrollan habilidades de líderes.

- Directores frente a líderes:

Empecemos por hacer clara la distinción entre directores y líderes. Algunos autores en ejercicio, con frecuencia confunden estos términos que no necesariamente son lo mismo.

A los directores se les designa. Su capacidad para influir se basa en la autoridad formal inherente a sus posiciones. En contraste, los líderes pueden designarse o surgir del grupo. Los líderes pueden influir en otros para que se desempeñen más allá de las acciones dictadas por la autoridad formal. ¿Todos los directores deben ser líderes? A la inversa, ¿todos los líderes deben ser directores? Ya que nadie ha sido capaz de demostrar

---

<sup>4</sup> MAXWELL, John C. "Desarrolle el Líder que está en usted". Ed. Caribe, Nashville, EU.

mediante la investigación o un argumento lógico que la capacidad de liderazgo es un impedimento para un director, podemos aclarar que todos los directores idealmente deberían ser líderes. Sin embargo, según Maxwell, no todos los líderes necesariamente tienen las capacidades o las habilidades en otras funciones directivas y por tanto, no todos deben ocupar puestos directivos. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no nos dice si puede planificar, organizar y controlar.

- Estilos de liderazgo:

Podemos mencionar tres estilos de liderazgo que define Kurt Lewin, citado por Stephen P. Robbins<sup>5</sup>: autocrático, democrático y laissez-faire. El estilo autocrático (autoritario) describe a un líder que por lo general tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los subordinados. El estilo democrático de liderazgo describe a un dirigente que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones, delegar autoridad, alentar la participación en la decisión de métodos y metas de trabajo y emplea la retroalimentación como una oportunidad para guiar a los subordinados. Finalmente, el líder de estilo laissez-faire (liberal) generalmente otorga al grupo libertad completa para tomar sus decisiones y completar el trabajo de la manera que mejor les parezca.

**b. Comunicación.**

- Importancia de la comunicación:

---

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P, Coulther Mary. "Administración" Quinta edición. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1996.p 574.

La importancia de la comunicación efectiva para los directores no se exagera, por un motivo específico: todo lo que un director hace incluye la comunicación. No algunas cosas, sino todo. Un director no puede tomar una decisión sin tener información. Esa información debe comunicarse. Una vez que se toma una decisión, la comunicación debe darse de nuevo. De otra forma, nadie sabrá que se tomó una decisión. La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan mejor elaborado no puede tomar forma sin la comunicación. Por tanto, los directores necesitan tener habilidades de comunicación efectiva. No se sugiere, por supuesto, que las buenas habilidades de comunicación por sí mismas hacen un director de éxito. Sin embargo, podemos decir, que las habilidades de comunicación inefectivas pueden llevar a un flujo constante de problemas para los directores.

- ¿Qué es la comunicación? :

S. Robbins también refiere que la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido la información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no comunica.

No obstante, para que una comunicación tenga éxito, el significado debe comprenderse. Una carta escrita en inglés dirigida a una persona que no lee el idioma, no puede considerarse una comunicación hasta que haya sido traducida a un lenguaje que la persona lea y comprenda, ya que cuando se tiene el mismo lenguaje, tenemos un mismo tipo de codificación de la realidad. La comunicación es la transferencia y comprensión del significado. La comunicación perfecta, si existiera, se daría cuando una idea o pensamiento transmitido lo percibe el receptor tal como fue contemplado por el emisor.

Algo que debemos tener en mente es que la buena comunicación con frecuencia es erróneamente definida por el comunicador como un acuerdo en lugar de una claridad de comprensión. Si alguien está en desacuerdo con nosotros, asumiremos que la persona no comprendió nuestra posición. En otras palabras, muchos de nosotros definimos la buena comunicación como que alguien acepte nuestros puntos de vista. Pero podemos entender con claridad lo que otros dicen y no estar de acuerdo con sus palabras. “De hecho, cuando los observadores concluyen que debe existir una falta de comunicación porque un conflicto se ha prolongado demasiado, un análisis cuidadoso frecuentemente revela que tiene lugar una gran cantidad de comunicación efectiva”<sup>6</sup>. Cada uno comprende perfectamente la posición del otro. El problema es que la comunicación efectiva se está equiparando con un acuerdo.

El éxito de la comunicación comprende ciertas habilidades, como hablar, escuchar, leer, escribir y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre numerosos temas y estas ideas afectan nuestras comunicaciones. Además, estamos restringidos en nuestra actividad comunicativa por nuestro nivel de conocimiento sobre un tema en particular. No podemos comunicar lo que no sabemos; y si nuestro conocimiento es demasiado extenso, es posible que nuestro receptor no comprenda el mensaje. Claramente, la cantidad de conocimiento que tenemos acerca de un tema afecta el mensaje que deseamos enviar.

Finalmente, de la misma manera que nuestras actitudes influyen en nuestro comportamiento, lo mismo ocurre con nuestra posición en el sistema sociocultural en el que vivimos. Nuestras creencias y valores (todo parte de nuestra cultura) actúan para influir como fuentes de comunicación. Pensemos en el dilema de un director, al codificar sus ideas en mensajes

---

<sup>6</sup> IBIDEM, p 594

cuando quiera comunicarse con los docentes a su cargo, tendrá que depender de sus habilidades, actitudes, conocimiento y sistema sociocultural a fin de reducir cualquier distorsión en el proceso. El mensaje en sí mismo puede causar distorsión en el proceso de comunicación, sin importar el medio empleado para transmitirlo.

### **c. La importancia de la colaboración en el trabajo colegiado.**

La colaboración y el trabajo colegiado sólo son posibles mediante estructuras adecuadas (en educación escolar deberían ser, especialmente, ligeras, flexibles y favorecedoras de una comunicación ágil) que requieren, necesariamente, de la constitución de equipos o unidades de trabajo. Pero, ¿cómo conseguir equipos de docentes que trabajen satisfactoriamente?

El énfasis por conocer y tratar de mejorar la tarea de los docentes a través de analizar sus conductas como miembros de la organización en la que trabajan, constituyen todavía un interés reciente. También resulta un hecho aislado o poco habitual estudiar el desempeño de los maestros como miembros de las diferentes unidades organizativas o equipos que suelen conformarse en las instituciones.

“Durante muchos años los estudios sobre el profesor se han venido centrando en el análisis de los maestros considerándolos individualmente... Los lectores más veteranos recordarán aquellos antiguos manuales de pedagogía general o de introducción a la pedagogía que nos referían las características del profesor modelo a las que se suponía debíamos aspirar quienes queríamos ser maestros”.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> ANTUNEZ, Serafín. “El trabajo en equipo como factor de calidad” en segundo Seminario Taller para grupos técnicos Estatales de Educación Preescolar. Cd. De México 2002 p. 44.

Se estudiaba, pues, y se nos solicitaba estudiar, por separado al maestro y sus características dentro del modelo presagio-producto y después, pocas veces simultáneamente, se proponía estudiar y conocer al alumno, así en singular, considerado también individualmente. Cuando se trataba de conocer el acto didáctico se analizaba la relación biunívoca entre dos sujetos: el que enseña y el que aprende, el maestro y el alumno, desvinculándolos de sus grupos de pertenencia (colegas y condiscípulos), de manera descontextualizada, sin considerar el marco social del aula y olvidando, en definitiva, que la educación escolar se desarrolla en el seno de una organización con sus complejidades estructurales y culturales.

La abundancia en el caso de los estudios sobre el trabajo en equipo de los maestros, no es muy significativa. Seguramente porque se trata de un tema de estudio difícil o, a lo mejor, como ocurre entre quienes son profesores universitarios, porque no tienen demasiado interés en conocer mejor sus propios problemas y mejorar así sus prácticas: cómo se desarrolla el trabajo en equipo entre profesores es un aspecto casi siempre eludido como tema de reflexión o investigación. Por todo ello, se sigue sin saber todavía muchas cosas sobre qué sucede en relación con el clima y la cultura de los grupos de maestros, las motivaciones que los llevan a trabajar juntos, en grupo; o cómo funcionan los equipos que formal e informalmente constituyen los profesionales de la educación en los centros escolares. Por otra parte, el análisis del papel del docente como miembro de una organización, de un consejo técnico, o como persona que pertenece a una unidad organizativa: equipo de ciclo, seminario, departamento o comisión de trabajo no ha estado presente hasta hace bien poco en los programas de formación inicial de los maestros. La idea y la necesidad, de que adoptemos, el trabajo entre maestros que comparten la educación de un contingente de alumnos en el mismo plantel, basado en la colaboración, se justifica por diversos motivos, que el autor expone de la siguiente manera:

Mediante la colaboración parece más factible mejorar las ayudas pedagógicas que proporcionamos a nuestros estudiantes, ofrecer una oferta educativa más completa y una educación más justa. La colaboración mediante el trabajo en equipo permite analizar en común problemas que son comunes, con mayores y mejores criterios... exige que entre las personas que educamos existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes.<sup>8</sup>

El trabajo colegiado es un mecanismo que proporciona una atmósfera que anima a trabajar con entusiasmo; aumentando el auto concepto y la autoestima entre el profesorado y su sentimiento de propiedad y pertenencia respecto al centro escolar. Por otra parte, la colaboración entre docentes y aun entre diferentes centros educativos es uno de los factores clave relacionados con la mejora de los aprendizajes de sus alumnos. El hablar de trabajo colegiado, se refiere a la acción de obrar conjuntamente con otro u otros, con el propósito de alcanzar un mismo fin, presentando ciertas características y requisitos principales como los siguientes:

- Es voluntario
- Está establecido en términos de colegialidad, entre iguales, independientemente de rangos jerárquicos o situaciones administrativas.
- Se basa en la lealtad y en la confianza recíprocas.
- Implica un determinado planteamiento ideológico.
- Supone realizar en común, participativamente, el diseño de lo que se pretende alcanzar o desarrollar. Acordar la metodología de trabajo, discutir y evaluar en común el proceso y los resultados.

---

<sup>8</sup> IDEM



Entendemos, que un equipo de trabajo consiste en: “Un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos en discusiones abiertas y que todo eso no aparece automáticamente, sino que debe irse construyendo poco a poco”.<sup>9</sup>

Estamos hablando de una acción colaborativa en la que la discusión no es el objetivo, sino el medio, y en la que las personas que desempeñan tareas directivas o de coordinación de grupos y equipos no desertan de su autoridad ni responsabilidad ni renuncian al control formativo del trabajo del profesor.

- El papel de los directores en el trabajo colegiado

El trabajo colegiado no se garantiza a través de crear normas, reglas formales o procedimientos estandarizados, se precisa de unas personas que conduzcan el proceso atractiva, creativa y dinámicamente de lo que se puede hacer en una escuela que sigue planteamientos y estrategias burocráticas. Los directivos escolares suelen tener más tiempo que los demás para visualizar los problemas y acostumbran a tener una visión más completa e integral de lo que acontece en la institución. Pueden, por tanto, mejor que nadie, integrar capacidades y, por el lugar que ocupan, ser la principal barrera o puente para el desarrollo de los procesos colaborativos y de trabajo en equipo.

Para que se produzcan cambios e innovaciones en los establecimientos escolares es indispensable que exista, un motor interno que los dinamice y facilite. Los directivos escolares son señalados por Silvia Schmelkes<sup>10</sup> como

---

<sup>9</sup> IBIDEM p. 46.

<sup>10</sup> SCHMELKES, Sylvia. OP. CIT.. p. 65

ese motor interno o figuras clave para conseguir la colaboración. Crear las condiciones para el trabajo colegiado es responsabilidad de todos los niveles pero especialmente de quienes dirigen.

Por otra parte, son las personas que más y mejor pueden ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo que ayude al desarrollo personal y profesional de los docentes que trabajan en aquella organización. Crear equipo es una de las primeras tareas que asumen los directivos que trabajan en organizaciones eficientes.

#### **d. Los Consejos Técnicos.**

Dentro de la reforma educativa se ha considerado la importancia del consejo técnico. La reglamentación que se tiene actualmente al respecto es ahora obsoleta y en varios sentidos no responde ya a esta nueva visión sobre la escuela.

La descentralización educativa acelera el proceso de revisión y ajuste de la normativa para los consejos técnicos, desde una preocupación por “fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema la escuela misma, de los maestros, los padres de familia y los alumnos”, según se lee en la p.17 del Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, publicado por la SEP en 1992.

Algunos estados se han adelantado ya a esta tarea, proponiendo una reglamentación para el consejo técnico más adecuada a la función que actualmente se espera de este órgano, ampliando sus atribuciones y abriendo la participación en la elección de participantes. Algunos reglamentos estatales, han propuesto que el consejo técnico tenga carácter resolutorio, siendo la máxima autoridad de la escuela en el aspecto técnico-

pedagógico. Asimismo, se ha propuesto que el presidente del consejo técnico sea elegido democráticamente, por voto secreto.<sup>11</sup>

Cecilia Fierro reflexiona acerca del esfuerzo que desde la escuela se busca para dar mayor contenido a este espacio. De estas experiencias deberán surgir los lineamientos para definir nuevas reglamentaciones al consejo técnico.

Las orientaciones vigentes pueden entonces resumirse como sigue:

El consejo técnico es un momento de reunión de todos los maestros en la escuela, que tiene un triple carácter:

- Es formal, porque está reglamentado;
- Es colegiado, porque convoca a toda la planta docente.
- Tiene un propósito establecido, que es el de intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza.

El reglamento federal, señala que se trata de un órgano interno de la escuela que apoya a la dirección del plantel a través del análisis y recomendaciones de los asuntos técnico-pedagógicos que se ponen a su consideración.

Al director le corresponde el cargo de presidente del Consejo Técnico; los de secretario y vocales se eligen por votación entre los docentes. Se establece que el director lo convoque al inicio del año y se reúnan en sesiones ordinarias de consejo técnico el último viernes de cada mes después del recreo. Para las escuelas de más de doce grupos se propone elegir un

---

<sup>11</sup> FIERRO, Cecilia "El Consejo Técnico un encuentro de maestros" Libros del Rincón SEP. p.11

representante por cada grado para asistir a las reuniones. El secretario es el encargado de levantar un acta de cada sesión en la que se registren los principales acuerdos a los que se llegó.

Según el reglamento, el consejo técnico se define como un órgano integrado por toda la planta docente o su representación, presidido por el director y encaminado a apoyar su labor, gracias a la consulta sobre distintos temas relacionados con la enseñanza que ahí se realiza.

Tanto los maestros como la normativa definen al consejo técnico como lugar para el intercambio académico. Los maestros esperan que no solamente sea para la consulta del director, sino de ellos mismos y que se llegue a resoluciones que beneficien la enseñanza.

- La organización del consejo técnico:

Es importante reconocer que si bien el consejo técnico está llamado a cumplir una misma función para todas las escuelas, las formas de organizarlo varían mucho de escuela a escuela, en razón de su tamaño, tipo de organización y ubicación geográfica.

En algunos casos de escuelas multigrados, se trata a veces, de una reunión tan informal como una plática a la salida de clases.

En otros, por el contrario, el Consejo Técnico reviste una gran formalidad y seriedad, se parece a veces más a una ceremonia que a una reunión de intercambio entre maestros.

Entre estos extremos se dan distintos grados de formalidad en las reuniones. Lo esencial del consejo técnico está, sin embargo, en la relevancia de los

temas que se discuten, los problemas de la enseñanza y del aprendizaje. El compromiso de registrar por escrito los acuerdos en un acta, también es importante para garantizar su cumplimiento.

Las diferentes realidades de escuela muestran la necesidad de ser flexibles en cuanto a los tiempos, espacios y formas de llevar a cabo estas reuniones, siempre que se mantenga su orientación académica.

- Los contenidos en el consejo técnico:

De la misma forma que varía la organización de las reuniones, el contenido que se le da en cada escuela también cambia a partir de situaciones internas y de la forma de responder a las exigencias de la supervisión.

A continuación se presentan tres orientaciones para el consejo técnico, las cuales marcan tareas y alcances diversos para apoyar la tarea docente.

La orientación hacia lo administrativo. Se caracteriza por entender al consejo técnico como un momento para organizar asuntos de todo tipo en la escuela (espacio del director para tratar sus asuntos), o bien, como un simple requisito administrativo (un trámite sin reunión o el consejo técnico fantasma)

Esta orientación administrativa, responde a una necesidad real: contar con tiempos para ponerse de acuerdo y organizar eventos y resolver papeleos. El problema es que son tantos, que absorben toda la atención y el tiempo dejando sin respuesta las necesidades de apoyo académico de los maestros.

La orientación hacia la convivencia. Ésta se da cuando el asunto de la relación interpersonal es lo más importante en el consejo técnico. Dentro de esta orientación podemos encontrar dos modalidades:

- Una reunión social reglamentada. Se trata aquí de un convivio que se lleva a cabo los días viernes último de cada mes y en el cual la dedicación principal está en función de qué se va a celebrar; lo demás viene después. Así lo deja ver el siguiente testimonio: “Se nos dan indicaciones generales de la institución o las nuevas disposiciones de la inspección, pero más que juntas de consejo técnico son juntas sociales, pues se aprovechan para hablar de las cuestiones personales y las vacaciones.”<sup>12</sup>

- Un lugar para ventilar conflictos de todo orden. En esta otra modalidad, el consejo técnico se queda también centrado en la relación interpersonal. Aquí cualquier tema de discusión es la ocasión para que afloren problemas personales, sindicales o laborales entre maestros. El consejo técnico se convierte en el lugar establecido donde se ventilan las diferencias y conflictos existentes en la escuela.

Esto refleja entre otras cosas, la falta de espacios para manejar este tipo de problemas que deben ser distintos para no recaer en el consejo técnico. También se observa que sin una mínima armonía entre el personal, no se está en condiciones de centrarse en la discusión académica. Cualquier tema será pretexto para que afloren los conflictos no resueltos.

La orientación hacia el intercambio académico. Esta orientación no impide tener algún momento de convivio o de organización de asuntos. La diferencia es que la dedicación principal está en lo pedagógico.

...Se ponen a discusión los temas a tratar, con bases teóricas, lanzando tesis y llevados con orden y disciplina. Se dan medios de solución, elaborando propuestas, de modo que cada sesión deja algo nuevo, por ejemplo en una de ellas en que surgió la inquietud sobre los problemas físicos que afectaban el rendimiento escolar

---

<sup>12</sup> IBIDEM. p.17

y gracias al trabajo de todos se logró la canalización de niños con deficiencias en lenguaje, problemas de la vista, etc.<sup>13</sup>

En casos como éste el consejo técnico es un auténtico respaldo al trabajo docente y un apoyo a la gestión escolar. En esto radica su ventaja sobre las orientaciones anteriores.

Estas orientaciones reflejan una visión general de los usos más comunes del consejo técnico; reconocerlos y entender a qué situaciones responden, puede ser el punto de partida para devolverle su contenido.

- Un apoyo al trabajo docente y a la gestión escolar

El panorama descrito muestra que en la práctica, el consejo técnico rara vez funciona como el órgano de consulta que los maestros esperan tener en sus escuelas. Nos damos cuenta que muchos consejos técnicos no son más que un simple trámite, una reunión informativa, social o el momento para ventilar las diferencias.

El espacio no ha sido ganado todavía para los maestros ni por los maestros. La reglamentación actual poco ayuda porque plantea estrechos límites al consejo técnico e impone la presidencia del consejo técnico por línea de autoridad.

Muchos maestros no están satisfechos con el funcionamiento de su consejo técnico, sin embargo, hay escuelas en las cuales el haber puesto a funcionar su consejo técnico significó el inicio de un cambio que benefició a todos los maestros.

---

<sup>13</sup> IBIDEM p.18

La experiencia de muchos maestros muestra que han podido ir más allá de las trabas administrativas llegando a formar un auténtico equipo de trabajo que discute, reflexiona, analiza y modifica, cuando es necesario, algunas formas de trabajo que parecen poco adecuadas.

El consejo técnico no es solamente la expresión de una escuela en la que el quehacer pedagógico ocupa un lugar secundario junto a otras tareas administrativas. Es también un detonador de cambios. Tiene la posibilidad de despertar y acrecentar el interés por mejorar la calidad del proceso educativo en la escuela. Por eso es también prometedor.

El consejo técnico más que una entidad establecida, es un espacio por construir. El consejo técnico es ante todo, una apuesta. No al requisito reglamentario que sin mayor esfuerzo puede cubrirse, sino al encuentro de maestros que puede hacerse posible. Es la resultante de la conjunción de voluntades e intereses de maestros, directores y supervisores.

Su valor radica en que representa una oportunidad para contraponer, al trabajo aislado, el esfuerzo colectivo; al empirismo y la improvisación de soluciones a los problemas de aula, la reflexión sistemática y a la dispersión de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas.

De ahí que sostengamos, la importancia y la posibilidad de que el consejo técnico aporte en dos aspectos:

- En el apoyo al trabajo docente, que se ve enriquecido por la discusión con los compañeros. En ese sentido, el consejo técnico cumple una función de actualización para cada uno de los maestros, en sus lugares de trabajo.



- En el apoyo a la gestión escolar, esto es, a la organización de la escuela. En un proceso de intercambio, es posible la toma de decisiones y revisión de prácticas por el colectivo de maestros, encontrando respuestas más adecuadas a sus problemas.

Evidentemente, un consejo técnico orientado en esta dirección habrá de influir en algunos comportamientos de las escuelas.

- La forma de ejercer la autoridad ( en el consejo técnico y en la escuela); de dar espacio para la discusión y abrir espacios de participación de los docentes en la toma de decisiones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza y el aprendizaje.
- La importancia técnico-pedagógica del trabajo docente (en las discusiones del consejo técnico y en la vida diaria de la escuela) con el medio social de los alumnos.
- La integración de la planta docente y su sentido de pertenencia a la escuela, a partir de las cuales establece sus posibilidades de acción conjunta.

Todo ello apunta a construir una escuela más autónoma, mejor preparada para dar respuestas propias a sus necesidades.

### **C. Planteamiento del problema.**

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 reitera la importancia de una educación de calidad; cuando se habla de mejorar la calidad de la educación, el papel del director es fundamental, ya que debe de ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad.

Para esto se requiere un nuevo tipo de liderazgo, fundado éste en la experiencia y en la convicción personales, y no en la escolaridad, edad o la autoridad que le da el nombramiento.

En gran parte de las escuelas persiste un clima de trabajo en donde el docente tiene escasa comunicación profesional y al margen de propósitos colectivos, como consecuencia de esto, no es extraño que existan tradiciones pedagógicas y culturales fuertemente arraigadas entre los profesores; el líder debe ayudar a los docentes en su trabajo, debe reunirse con los maestros, entender los problemas que se dan en el aula.

La función directiva o de gestión escolar es clave, ya que de esto depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela.

Por esto, es importante trabajar en la formación de los directores en cuanto a las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos.

Por esto, el problema que planteo es **¿Cómo fortalecer el liderazgo académico de las directoras de la zona 75 del nivel de preescolar?**

Sin duda alguna ejercer un liderazgo académico efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. El director se encargará de promover la colaboración profesional de los docentes; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres y madres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la escuela y los resultados de la educación; de estimular el buen desempeño de los docentes y su interés en que se alcancen las metas

que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes.

## CAPÍTULO II

### LA RESPUESTA AL PROBLEMA

#### A. La idea innovadora y la investigación acción.

Hablar de innovación implica hablar de cambio, implica querer transformar lo que se está haciendo; en este sentido considero que la innovación tiene que ver con la reflexión sobre la acción; con la búsqueda del mejoramiento de la práctica que lleve a explicar el por qué se toman unas decisiones y otras no, tiene que ver con la Investigación Acción, ya que ésta desarrolla la prudencia práctica, es decir, la capacidad de discernir el curso correcto de acción al enfrentarse a situaciones concretas, complejas y problemáticas, constituyendo esto una forma de investigación que reconoce por completo la realidad. No se antepone a la teoría pero sí la utiliza o genera para iluminar de forma práctica aspectos significativos. La investigación acción constituye una solución a la cuestión de la relación entre la teoría y práctica, tal como la perciben los profesores.

Anita Barabtarblo menciona que la Investigación Acción:

...Hace énfasis en las necesidades de ser mejores profesores y en ese sentido, reconceptuar su (nuestro) papel como docentes y de comprender la relación docencia investigación, por parte de los profesores de ese saber docente que se compone de elementos pedagógicos, afectivos y disciplinarios, a partir de participar activamente en la producción de los modos del saber y del saber mismo.<sup>14</sup>

Como asesora técnico pedagógico del nivel de preescolar he sentido la necesidad de iniciar cambios, de innovar, ya que reconozco que en mi práctica hay varios aspectos que transformar continuamente, con el propósito

---

<sup>14</sup> BARABTARBLO Anita y Zedansky "A manera de prólogo, Introducción, Socialización y Educación y Aprendizaje grupal e Investigación Acción: Hacia una construcción del conocimiento" en: Antología básica Proyectos de Innovación. UPN. México 1995, pp.81

de implementar de forma más plena mis objetivos así como responder a las necesidades del grupo de directoras a mi cargo. Para esto es necesario cambiar la visión de la asesoría, la cual rebasa la transmisión de conocimientos, ésta va mucho más allá, una asesora proporciona información y establece comunicación con las directoras, diseña y desarrolla talleres de capacitación, las asesora para superar las dificultades que se les presentan durante los procesos de transformación de la gestión escolar, pero nunca sustituye a la directora en sus funciones ni en la toma de decisiones. El asesor registra los principales hechos y experiencias al intervenir en la zona escolar: opiniones de las directoras, debates, actitudes. Promueve la innovación, mediante el intercambio de experiencias.

Los principios de la Investigación Acción como sustento metodológico apoyan el desarrollo y las posibles soluciones del problema **¿Cómo fortalecer el liderazgo académico de las directoras de la zona 75 de preescolar?**

Considero que la principal fuerza impulsora del cambio son los directores que trabajan coordinada y cooperativamente en los centros y que se comprometen a fortalecer la democracia escolar, la cual rechaza una división de trabajo rígida, ya que la Investigación Acción supone la transformación de la cultura profesional en otra que apoya la reflexión cooperativa sobre la práctica, tomando en cuenta las experiencias y percepciones de todos los involucrados en un colectivo escolar.

Considero que un espacio propicio para que el análisis, la reflexión y el intercambio docente se de, es el consejo técnico; por lo cual, propongo como idea innovadora **“La reactivación del Consejo Técnico”**.

Resignificar su función y sentido es lo que dará paso a dinamizar este espacio tan valioso para la transformación de la gestión de cada centro escolar.

## **B. El proyecto adecuado al problema y su enfoque.**

La experiencia obtenida hasta este momento me brinda la posibilidad de definir una línea de trabajo que se concrete en el fortalecimiento a la función directiva, dicha línea de trabajo indirectamente toca la función docente mediado por el liderazgo que ejerza la directora en su centro de trabajo.

El tipo de proyecto adecuado para llevar a cabo esta línea de trabajo es el de gestión escolar, las acciones que de esta línea emanaron se trabajaron de acuerdo al enfoque situacional, que como su nombre lo indica parte de las situaciones vividas e implica la participación de un grupo que puede leer su realidad con miras a transformarla constantemente.

El enfoque situacional gira en torno al desarrollo de una problemática basada en la relación del sujeto con las situaciones educativas en las cuales se encuentra la institución en la que labora, así como las interacciones que se generan dentro de ésta.

En el capítulo anterior se mencionó que una problemática que afrontan las directoras, es que al asumir su puesto, se encuentran ante un nuevo reto para el cual no se les preparó, por lo que asumen las costumbres o posturas de la anterior directora generando esto un tipo de gestión tradicional sin un fundamento teórico y sistematizado de los requerimientos de esta función.

A través de este enfoque situacional se pretende que las directoras definan hacia dónde dirigir el trabajo que realiza con la comunidad escolar, cómo

hacerlo, qué le toca hacer a cada cual, y en qué momento, buscando los mecanismos que permitan la integración de todo el personal y favorecer en todo momento, la formación de grupos colegiados para tener un mejor desarrollo de la escuela; dentro del proyecto se pretende reactivar los consejos técnicos como línea estratégica para dar paso a la transformación de la gestión escolar.

Se pretende además, trabajar con este enfoque para lograr desarrollar la capacidad de análisis de las directoras en cuanto a las situaciones que se viven e intervenir de la manera más conveniente

### **C. La alternativa de innovación.**

La alternativa, es una opción de trabajo la cual nos ayuda como docentes a buscar respuestas para resolver los problemas que cotidianamente se nos presentan en el quehacer educativo respecto a la construcción del diagnóstico pedagógico, procurando superar la problemática en cuestión.

Por lo que, el profesor debe adoptar una actitud de búsqueda, cambio e innovación, respeto y responsabilidad, pensando siempre creativamente, sin dejar de reconocer nuestras virtudes y limitaciones.

La alternativa que como asesora técnica considero importante se deriva de la idea innovadora: **“La reactivación del consejo técnico, un espacio para promover el liderazgo académico de las directoras de la zona 75 de preescolar”**.

Lo que sucede cuando un grupo de maestros se reúnen en sus escuelas a dialogar, muestra en buena medida la manera en que día con día se viven

las relaciones entre los docentes, con sus directores, con los niños y también con los padres de familia.

Estos procesos de gestión interna en las escuelas son de enorme importancia para entender la calidad de los resultados que en cada una se construyen.

Las reuniones de maestros juegan un papel importante también para observar el alcance educativo que tiene la labor de un grupo de docentes cuando llega a conformarse como un auténtico equipo de trabajo. Los momentos de intercambio colegiado son un soporte del esfuerzo por trabajar conjuntamente.

Los **propósitos** que se persiguen a través de la alternativa son los siguientes:

- **Contribuir en la formación del liderazgo académico de los directivos en el nivel preescolar.**
- **Promover la reactivación del Consejo Técnico Escolar.**
- **Contribuir en la promoción del trabajo colegiado.**
- **Contribuir en el cambio de la cultura de los directivos en el nivel preescolar, de la dependencia a la autogestión.**



### **CAPÍTULO III**

#### **APLICACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INNOVACIÓN.**

##### **A. El plan de trabajo.**

El plan de trabajo que se presenta está conformado de una serie de actividades, las cuales fueron diseñadas para un grupo de nueve directoras que forman parte de la zona 75 del nivel de preescolar.

Estas actividades se llevaron a cabo en cuatro sesiones, durante los meses de octubre y noviembre; programando previamente con la inspectora las fechas exactas de acuerdo a las necesidades de trabajo, aproximadamente cada dos semanas. Las reuniones fueron convocadas a través de la inspección, asistiendo como participantes ocho de las nueve directoras, y en algunas ocasiones la inspectora de la zona y coordinadora de inspectoras.

Las sesiones se trabajaron bajo la modalidad de taller, cuyo propósito es la reunión de un grupo para el trabajo y estudio colectivo.

Algunas de las características del taller como modalidad de trabajo son las siguientes:

- Admite grupos pequeños, que facilitan la interacción en lapsos de corta duración y de trabajo intensivo.
- Tiene propósitos definidos que deben estar estrechamente relacionados con lo que el participante realiza habitualmente.
- Se vale de la combinación de técnicas didácticas que propician el conocimiento a través de la acción.

- Se adapta a las necesidades de los participantes, lo que da flexibilidad, brindando la posibilidad de que la dinámica se enriquezca en función de la participación.
- Los contenidos que propone el taller promueven el desarrollo de las capacidades de los participantes y la elaboración de productos.

A continuación presento los propósitos que orientaron el trabajo, los contenidos que se abordaron, las características de las actividades, el tiempo para el desarrollo de las actividades, así como los materiales de apoyo que se utilizaron durante la realización de las actividades.

## PLAN DE TRABAJO :

**“La reactivación del consejo técnico, un espacio para promover el liderazgo académico de las directoras de la zona 75 de preescolar”.**

Sesión	Contenido	Propósito	Actividades	Recursos	Tiempo	Evaluación indicadores	Técnica utilizada
Primera	La acción directiva y el liderazgo	Reflexionar y rescatar elementos centrales del liderazgo a partir de la función directiva actual.	¿Cómo realizo mi función?	Hojas de máquina	1 hora 30 minutos	Participación Cooperación Exposición	Observación
			Ideas sobre liderazgo.	Lecturas Definición de liderazgo. Estilos de liderazgo. Niveles de liderazgo.	1 hora 30 minutos		
Segunda	Encaminar la acción directiva hacia lo académico	Reconocer que el liderazgo académico es un elemento clave para reorientar la función directiva.	Analicemos lo administrativo y lo pedagógico.	Lectura: Orientaciones para los directivos.  Ser directivo escolar. Sobres, hojas ledger.	1 hora 30 minutos	Disposición  Interés Compromiso	Observación
			El liderazgo académico		1 hora 30 minutos		
			Reorientando mi función		1 hora 30 minutos		
Tercera	Nuestro consejo Técnico.	Conocer y analizar el funcionamiento del consejo Técnico.	Definir qué es Consejo Técnico	Frases alusivas al consejo técnico. Acetatos con conceptos del C.T.	1 hora 30 minutos	Participación	Observación
			Establecer las funciones de cada comisión.	Documento “Consejos técnicos consultivos” S.E.P Acta constitutiva del C.T del presente ciclo.	1 hora		
Cuarta	Hacia un replanteamiento del Consejo Técnico.	Reflexionar sobre algunos elementos que permitan conceptualizar el trabajo en el Consejo.	Los problemas a tratar en el Consejo Técnico.	Lectura: Fragmento Contenido del Consejo Técnico. Cecilia Fierro. Cuadro en hoja ledger.  Fragmento tomado del documento de Cecilia Fierro. Imágenes en acetatos, alusivas al tema.	2 horas	Participación Compromiso	Observación
			Cómo se acostumbra a trabajar en el consejo técnico.				

## **B. Diseño y desarrollo de las actividades.**

### **Primera sesión.**

#### **Contenido: La acción directiva y el liderazgo**

**Propósito:** Reflexionar y rescatar elementos centrales del liderazgo, a partir de la función directiva actual.

#### **Desarrollo:**

##### **Cómo realizo mi función**

1. De manera grupal describa: ¿Cómo desarrolla su acción directiva y las dificultades que enfrenta? Registrar comentarios.
2. En equipo participe en la técnica “Laboratorio de autoridad”, comente la relación que existe entre los tipos de directivo, democrático, liberal y autoritario con la función que desempeña. Comentar en plenaria.

**Recursos:** hojas de maquina, sobres, hojas ledger, lecturas (definición de liderazgo, estilo de liderazgo, niveles del liderazgo, orientaciones para los directivos.

**Evaluación:** se utilizaron listas de cotejo evaluando la participación cooperación, exposición.

##### **Ideas sobre el liderazgo**

1. En equipo lean las siguientes lecturas:

Equipo 1. "Definición de Liderazgo"

Equipo 2. "Estilos de Liderazgo"

Equipo 3. "Niveles de liderazgo"

2. En plenaria compartan los aspectos más relevantes de la lectura, obtengan conclusiones y elaboren un mapa conceptual, cuadro sinóptico, ó cartel de las lecturas.

### **Segunda sesión.**

#### **Contenido: Encaminar la acción directiva hacia lo académico**

**Propósito:** Reconocer que el liderazgo académico es un elemento clave para reorientar la función directiva.

#### **Desarrollo:**

#### **Analicemos lo administrativo y lo pedagógico**

1. Dar lectura en voz alta al preámbulo del texto "Orientaciones para los directores".

2. Organizados en cuatro equipos: lea y discuta cada equipo dos temas del mismo texto y lleguen a conclusiones al interior del equipo.

3. Pónganse de acuerdo y escenifiquen ante el grupo una situación educativa real que ilustre el contenido del tema abordado sin mencionar el título. El resto del grupo hace observaciones y deducirá de cuál orientación se trata.

4. Recuperen las conclusiones del contenido total del texto, contrasten la deducción de los observadores con el título real.

### **El Liderazgo académico**

1. Individualmente describa por escrito en una hoja las actividades realizadas durante la jornada laboral de dos días anteriores anotando el tiempo utilizado en cada una. Guarden las hojas en un sobre por equipo.

2. Lea “Ser directivo escolar” y aporte sus opiniones al equipo.

3. Intercambien los sobres de la primera actividad y con base a éste elabore un cuadro en hoja ledger, donde clasifique las actividades en administrativo y pedagógico incluyendo los tiempos.

4. Contrasten el cuadro con los elementos que aporta la lectura y sus reflexiones individuales. Lleguen a conclusiones observando a cuál ámbito se le dedica más tiempo.

### **Reorientando mi función**

1. Reorganicen los equipos y participen en el diseño de estrategias que le permitan equilibrar las acciones que realiza como directivo de escuela, tome en cuenta las necesidades de su colectivo. (Retomen lo expuesto en la lectura “Orientaciones para los directores”)

2. Compartan en plenaria las estrategias construidas en su equipo.

3. Registre las estrategias que considere relevantes para resignificar su función.

**Recursos:** sobres, hojas ledger, lecturas(orientaciones para los directivos y ser directivo escolar).

**Evaluación:** se utilizaron listas de cotejo evaluando la disposición, el interés y el compromiso.

### **Tercera sesión**

#### **Contenido: Nuestro Consejo Técnico Escolar**

**Propósito:** Conocer y analizar el funcionamiento del Consejo Técnico.

#### **Desarrollo:**

##### **Definir qué es Consejo Técnico**

1. Participe en la técnica Concordar y Discordar, mediante la presentación de frases alusivas al Consejo Técnico.
2. Confrontar los resultados de la técnica con algunos conceptos de Consejo Técnico.

##### **Establecer las funciones de cada comisión**

1. Reúnanse en equipo, de acuerdo a la comisión a la que pertenecen.
2. Comenten al interior del equipo las funciones que desempeñan dentro de la comisión y denlo a conocer al resto de los equipos.

3. Lean las páginas del documento “Consejos Técnicos Consultivos” de la S.E.P y confronten la información con su actual consejo técnico.

Consideren la posibilidad de replantear las comisiones de su actual Consejo Técnico para un mejor funcionamiento del mismo.

**Recursos:** acetatos, frases alusivas al consejo técnico, documento “consejos técnicos consultivos” SEP., acta constitutiva del consejo técnico del presente ciclo.

**Evaluación:** se utilizaron listas de cotejo evaluando la participación.

#### **Cuarta sesión**

##### **Contenido: Hacia un replanteamiento del Consejo Técnico**

**Propósito:** Reflexionar sobre algunos elementos que permitan conceptualizar el trabajo en el Consejo Técnico Consultivo.

##### **Desarrollo:**

##### **Los problemas a tratar en el Consejo Técnico**

1. Formen tres equipos, cada uno analice una parte del fragmento “Contenido del Consejo Técnico”

Equipo 1. Orientación hacia lo administrativo

Equipo 2. Orientación hacia la relación interpersonal

Equipo 3. Orientación hacia el intercambio académico



2. Nombren a un integrante para exponer los aspectos más importantes, tomen en cuenta no sólo lo que plantea la lectura, sino lo que sucede en el Consejo Técnico de la zona.

### **Cómo se acostumbra a trabajar en las reuniones de Consejo Técnico**

1. Una integrante de cada equipo elija un sobre; den lectura al apartado correspondiente.

- Técnicas utilizadas para la discusión... y ponerse de acuerdo.
- La coordinación de sesiones: Una tarea de todos.
- Sentar las condiciones para el diálogo.

2. Tomando en cuenta la imagen que se anexa en su carpeta, den a conocer la información.

3. Considerando las lecturas realizadas, enumere las modificaciones que se necesitarían hacer a nivel general, para que el funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo sea realmente técnico-pedagógico, es decir, se ocupe de la atención de la problemática de la enseñanza.

**Recursos:** imágenes en acetatos alusivas al tema, cuadros de concentración de información, lecturas (fragmento contenido del consejo técnico, fragmento tomado del documento de Cecilia Fierro).

**Evaluación:** se utilizo lista de cotejo, escala de evaluación y hoja de opinión, evaluándose la participación y compromiso.

### **C. La Evaluación.**

La evaluación es un factor de transformación y mejoramiento en el ámbito educativo, pero ésta no tendrá un sentido real si se realiza intuitivamente, es importante reconocer que la evaluación implica una planificación ordenada, con propósitos bien definidos y además que ésta, no es acabada sino que constantemente se realiza y se replantea, lo cual sirve para retroalimentar el proceso y mejorarlo.

La evaluación tiene que ver con la indagación de lo que sucede en la práctica educativa, Para Reynaldo Suárez la evaluación es: “un proceso permanente mediante el cual se conoce, se mide, y se dan opiniones sobre todas las circunstancias y elementos que intervienen en la planificación y ejecución del acto docente, con el fin de revisarlos para su mayor eficiencia en el logro de los objetivos”<sup>15</sup>

Tomando en cuenta las actividades de la alternativa, las cuales están encaminadas al fortalecimiento del liderazgo académico del director a través de la reactivación del consejo técnico, y considerando que cada una de las directoras desempeñan su labor en diferentes centros de trabajo ubicados en diferentes contextos y con un personal diverso; el paradigma bajo el cual se realizó la evaluación, fue el de corte naturalista; a este paradigma se le conoce como cualitativo, ya que no pretende obtener leyes generalizadas, sino ideas inteligentes que puedan transferirse de un contexto a otro, ya que considera que la realidad no existe afuera y no puede ser experimentada de la misma manera por cualquiera; cada individuo la construye socialmente de acuerdo a las diferentes formas de vida; por lo cual no espero que las

---

<sup>15</sup> SUAREZ DÍAZ, Reynaldo. “La evaluación en el proceso educativo” En Antología básica Aplicación de la Alternativa de Evaluación, Marzo de 2000. P. 103

directoras asuman su liderazgo de igual manera en diferentes contextos, si no que comprendan dichos contextos para que haya una transformación de su labor.

“ La evaluación en este paradigma se refiere tanto a las circunstancias que rodean el acto docente (contexto) como a los elementos que intervienen en su planificación y ejecución (proceso), como al logro de los objetivos (resultados)”.<sup>16</sup>

Una característica del evaluador naturalista es que está inmerso dentro de su estudio evaluativo, por lo cual no es extraño que quiera preguntar, ver e interactuar para reunir información, para esto se utilizó la técnica de la observación de campo participante.

La evaluación en este trabajos se realizó en dos fases, la de registro de lo que se vio en el transcurso de cada actividad aplicada y la de interpretación de aspectos significativos a través de reportes también de cada actividad.

El instrumento más utilizado fue la lista de cotejo, la cual reúne tres elementos: datos de identificación como el título, el nombre de las directoras observadas, los indicadores y los rasgos a observar de cada indicador, que por lo general se ubican en la columna del lado izquierdo y los espacios para el registro que se ubican en las columnas de la derecha. (Anexos 1-6)

Otro instrumento que se utilizó fue la escala de valoración, que permitió registrar observaciones cuantificadas de una situación. A través de ésta se puede describir la conducta de los individuos u otra clase de datos. En este

---

<sup>16</sup> SUAREZ DÍAZ, Reynaldo. “La evaluación en el proceso educativo” En Antología básica Aplicación de la Alternativa de Evaluación. Marzo de 2000. P. 103

instrumento es importante definir un conjunto de puntos que describan varios grados de la dimensión observada. (Anexo 7)

Los indicadores de evaluación que se tomaron en cuenta tanto en las listas de cotejo así como en la escala de valoración fueron la participación, la cooperación, la disposición y el interés al realizar las actividades planteadas, así como los compromisos derivados de éstas; estos indicadores se desprenden de los propósitos a lograr en cada actividad, así como del conocimiento que se tiene del contenido a tratar en cada sesión.

Además se rescataron en una hoja, las opiniones de las directoras en cuanto a la funcionalidad de las actividades planteadas. (Anexo 8)

En esta hoja de opinión las directoras plasmaron percepciones, actitudes y opiniones de distinto tipo, de las actividades realizadas del consejo técnico.

Posterior a la aplicación de cada uno de los instrumentos se realizó un reporte en el cual se agregaron aspectos importantes con relación a los indicadores de evaluación que se presentaron en el desarrollo de cada una de las actividades, el cual se detalla en el siguiente apartado.

### **Reporte de la actividad “Cómo realizo mi función”**

El propósito de esta actividad fue que el colectivo compartiera cómo están desempeñando su función directiva así como las dificultades que enfrentan cotidianamente, la participación fue muy poca, de las nueve directoras que conforman el grupo sólo cinco expresan de manera fluida las experiencias que como directoras se les presentan al asumir las diversas funciones que este cargo representa; el resto de las directoras participaron, pero solo

cuando directamente se les solicito que compartieran al resto del grupo lo que ellas han experimentado; aun así hay directoras que se inhiben al tener que hablar ante sus compañeras expresando que hay ocasiones en que exteriorizan problemáticas y éstas son criticadas. Se requiere trabajar el ambiente de confianza para mejorar el clima de trabajo.

En torno a las dificultades que se les presentan la mayoría considera que se deben a factores externos, tales como la falta de recursos, los tiempos, la carga de trabajo por parte de las autoridades; se mencionaron también dificultades provocadas por el personal que tienen a su cargo, comentando que éste no apoya el trabajo del director, que falta compromiso así como responsabilidad para asumir el trabajo, expresando que esto es lo que determina el tipo de liderazgo que ejercen, por lo cual considero que se justifican y evaden la responsabilidad de las dificultades que se les presentan y que en ocasiones no resuelven de la manera más conveniente.

### **Reporte de la actividad “Ideas sobre liderazgo”**

Esta actividad permitió a las directoras tener un mayor conocimiento acerca de lo que es el liderazgo, así como, reconocer que no existe un solo estilo de líder y que hay niveles por los que un líder pasa, los cuales permiten alcanzar logros en la trayectoria de trabajo.

En cuanto la disposición y participación que las directoras tuvieron ante esta actividad, fue gratificante ver como la mayoría se involucró en el trabajo de equipo y tratar de concluirlo lo mejor posible, se ve que tienen más confianza al trabajar en pequeños grupos. Fueron pocas las directoras que no se involucraron.

Para esta actividad cada equipo de directoras, expuso el tema que analizó utilizando un cuadro sinóptico, mapa contextual y cartel, a través de estos se obtuvieron los aspectos más relevantes y llegaron a conclusiones.

Entre las conclusiones más importantes se comentó que no todos podemos ser grandes líderes pero que si podemos ser mejores líderes.

Sólo una directora asumió que ella es como uno de los grandes líderes que se exponen en la lectura.

Las directoras están en proceso de reconocer en qué nivel de liderazgo se encuentran así como el estilo de liderazgo que adoptan, y así poder mejorar.

### **Reporte de la actividad “Analicemos lo administrativo y lo pedagógico”**

La actividad permitió a las directoras, comprender que no todas pueden actuar de la misma manera ante los colectivos, ya que éstos son diferentes; por lo que su función es apoyar al profesorado comprendiendo su situación de tal forma que les de perspectivas y medios para mejorar.

Las orientaciones para los directores les permitió reflexionar sobre su función y considerar aspectos para mejorar, así mismo reconocieron que liderazgo no es sinónimo de control.

En cuanto a la participación y disposición al realizar la actividad, las directoras mostraron gran interés hacia ésta, especialmente a la hora de escenificar alguna de las orientaciones; en estas escenificaciones ellas mostraron la realidad de la propia vida escolar, sin ninguna dificultad, contrario a la primera actividad en la que tenían que hacerlo verbalmente.

Las escenificaciones privilegiaron aspectos de tipo administrativo, por lo cual se deduce que es este aspecto al que las directoras le dan mayor importancia o bien es en lo que más experiencia tienen.

Además en algunas de las escenificaciones se mostraron asuntos que resolver, evidenciando desde su perspectiva que la directora siempre actúa de manera acertada, pero que son otros factores los que entorpecen su trabajo.

### **Reporte de las actividades “El liderazgo académico” y “Reorientando mi función”**

A través de esta actividad las directoras tuvieron la oportunidad de describir las actividades realizadas durante dos días de trabajo, corroborando una vez más que son las de carácter administrativo a las que dedican más tiempo, y además a la atención de otros asuntos, como mejoras de infraestructura del jardín, inconformidades con padres de familia, así como visitas de vendedores. Las actividades que realizan en cuanto a lo académico son la revisión de planeaciones de las docentes, así como las visitas a los grupos; al preguntarles qué criterios toman en cuenta para revisar planeaciones, ellas comentan que sólo consideran que la lleven los días que tienen establecidos; concretándose a sellarla y firmarla.

Al reflexionar acerca de las actividades que realizan en el aspecto académico, las directoras reconocieron que no cuentan con una planeación para realizar sus funciones, éstas las van haciendo conforme se les va presentando la oportunidad o la necesidad de llevarlas a cabo.

Las directoras reconocen que la falta de organización en su trabajo, las hace sentir una gran carga administrativa, pero que realmente el problema es que

no planean las acciones a realizar; generando esto empalme de las mismas y por consiguiente presión por el tiempo en que se realizan.

Derivado de estas reflexiones, las directoras se comprometen a diseñar estrategias en las cuales se contemplen acciones que orienten sus funciones; entre las cuales mencionaron:

- Realizar una bitácora
- Llevar a cabo la planeación del directivo
- Definir puntos a observar durante las visitas a los grupos, diseñando registros.
- Evaluar tanto lo administrativo como lo pedagógico, para que exista un equilibrio.

Durante la elaboración de estrategias que ayudaran a orientar sus funciones, a las directoras les fue difícil hacerlo, considero que faltan elementos para el diseño de éstas, pero se comprometieron a iniciar en el proceso la planeación de sus acciones.

### **Reporte de la actividad “Definir qué es Consejo Técnico”**

Esta actividad se realizó para conocer los saberes que las directoras tienen con relación a lo que es un Consejo Técnico (CT), para esto se empleó la técnica Concordar y Discordar, mediante frases de aspectos tanto normativos como funcionales acerca del tema; en el transcurso de la aplicación no hubo mucha diferencia de opiniones, sólo una directora estuvo de acuerdo con la frase “El Consejo Técnico es un espacio propicio para organizar ceremonias cívicas, festivales y convivios”, así mismo, sólo en la frase “Para la propuesta y selección de temas se debe llevar a cabo de manera organizada un proceso de votación a fin de democratizar las decisiones del Consejo Técnico” todas estuvieron de acuerdo aún cuando la frase era para



discordar, cabe hacer mención que ésta técnica involucra un juego de palabras con el propósito de hacer reflexionar a las participantes, por lo cual al momento de concordar o discordar con la frase, tenían que argumentar por qué lo hacían.

Entre las frases más importantes, en las cuales las directoras estuvieron de acuerdo fueron las que hacen mención a la disposición personal, el ambiente de trabajo y la metodología como factores indispensables para que funcione el CT, además de reconocer que lo que sustenta al trabajo es el tipo de problemas que en él se tratan. Las frases quedaron organizadas de la siguiente manera, tomando en cuenta la mayoría de directoras que concordaban o discordaban.

Concordar	Discordar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la propuesta y selección de temas se debe llevar a cabo de manera organizada, un proceso de votación a fin de democratizar las decisiones del CT</li> <li>• Lo que da sustento y contenido al CT es el tipo de problemas que se discuten en él.</li> <li>• La disposición personal, el ambiente de trabajo y la metodología son indispensables para que funcione el CT</li> <li>• El CT <u>Escolar</u> puede conformarse sólo cuando exista un mínimo de tres grupos en el plantel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El CT es un espacio propicio para organizar ceremonias cívicas, festivales y convivios.</li> <li>• El CT es un espacio propicio para abordar asuntos personales, políticos, sindicales, etc.</li> <li>• Normativamente el CT debe realizarse una vez por mes con suspensión de clases.</li> </ul>

Lo interesante de la actividad se dio cuando sólo una directora concordó que el CT se utilizaba para hacer convivios, ella les decía a las demás que sí se hacía, pero no pudo hacerlas cambiar de opinión, de lo cual infiero que

subsiste la actitud de no reconocer fallas; así mismo me doy cuenta que en teoría tienen conocimiento de lo que es el CT pero no se ha concretado en la práctica.

Al término de la técnica se les presentaron en acetatos dos conceptos de CT con el propósito de que se confrontaran con las frases del análisis de estos conceptos; se llegó a la conclusión de que, ya que el CT es un órgano resolutorio, acerca de los asuntos técnico pedagógicos internos, en este caso, de la zona, las decisiones de lo que se aborda en las reuniones no se deben tomar por votación sino por consenso.

Es importante mencionar que estas conclusiones no salieron del todo de ellas, sino que hubo necesidad de orientarlas, por lo que considero que hace falta más reflexión por parte de las directoras.

### **Reporte de la actividad “Establecer las funciones de cada comisión”**

Para dar inicio a la actividad se les pidió que formaran equipos, tomando como referencia a la comisión de la cual forman parte en el Consejo Técnico de la Zona, para posteriormente platicar acerca de las funciones que les corresponde realizar y darlas a conocer a los demás equipos.

Algunas mostraron confusión ante esta actividad, hubo necesidad de recurrir al acta de CT para verificar a cuál comisión pertenecían, ya que no se acordaban; algunas mostraron asombro al ver que pertenecían a dos comisiones.

Pocas expresaron que no sabían o bien que no estaban seguras de lo que les corresponde hacer en su comisión, entre éstas se encontraban las directoras que pertenecen a la comisión técnico-pedagógica; las que estaban

seguras de lo que les corresponde hacer fueron las directoras que tienen el cargo de tesoreras y las que pertenecen a la comisión de sociales, a lo cual éstas últimas expresaron que les compete organizar eventos como los cumpleaños lo cual implica desde comprar un presente hasta reservar algún lugar para desayunar, entre otras cosas. Este comentario es muy interesante si lo contrastamos con la técnica concordar y discordar, en la cual sólo una reconoció que esto se hacía, sin embargo en este momento todas asumen que sí se hace. La directora que sí reconoció, reiteró que por eso ella había concordado con la frase que hace alusión a esto.

Por otro lado algo importante es que una directora que tiene el cargo de vocal, externo que su función era asumir dicho cargo cuando la titular no estuviera en condiciones de efectuarlo.

Posteriormente se dio lectura al apartado “Organización y funcionamiento del Consejo Técnico” del documento de la SEP, con el propósito de confrontar lo que en éste se propone, con lo que ellas han llevado a cabo durante mucho tiempo. Al terminar de analizar el apartado, las directoras concluyeron que algunas comisiones no forman parte del CT sino de la organización de la zona –que si bien no dejan de ser importantes- desvían el verdadero propósito de las reuniones de CT, además comentaron que esas comisiones vienen en las actas que les proporcionaron desde hace tiempo y algo favorable es que se comprometieron a replantear las comisiones para el mejor funcionamiento del CT.

### **Reporte de la actividad “Los problemas a tratar en el Consejo Técnico”**

En esta actividad las directoras analizaron algunas experiencias de maestros en sus consejos técnicos, tratando de confrontar dichas experiencias con las reuniones de CT de la zona, así como las de CT de su escuela.

La dinámica de la actividad permitió a las directoras reconocer, por ejemplo, que el CT en varias ocasiones sólo se concreta al llenado del acta correspondiente, con el propósito de cumplir con un requisito administrativo, otras reconocieron que sí se realizan las reuniones de CT, pero que en muchas ocasiones los temas que se abordan, nada tienen que ver con las problemáticas que se enfrentan en cada escuela.

Muy pocas se asombraron ante los ejemplos que la lectura expone, en cuanto a que las reuniones de consejo técnico se utilizan para todo tipo de eventos o bien para organización de los mismos; así como para dar información, llenar papelería, etc.

Al exponer cada equipo el tema correspondiente algunas sólo se limitaron a repetir lo que la lectura planteaba, fueron pocas las que realmente analizaron y confrontaron las ideas expuestas con las formas acostumbradas a realizar sus reuniones de CT

### **Reporte de la actividad “Cómo se acostumbra a trabajar en las reuniones de Consejo Técnico**

Las lecturas abordadas en esta actividad, brindaron elementos a las directoras con relación a la metodología empleada en las reuniones de CT; se comentó que es de gran importancia planear dichas reuniones, entendiendo que la planeación es una organización de actividades las cuales tienen congruencia unas con otras; por lo cual el abordar temáticas diferentes cada vez que se llevan a cabo las reuniones de CT, (aun cuando éstas sean interesantes) no garantiza que el propósito de las reuniones se cumpla.

Las directoras comprendieron que los asuntos técnico pedagógicos deben decidirse en función de un análisis, y no bajo un proceso de votación, dicho análisis aporta criterios que permiten entender lo que sucede.

Las directoras mostraron interés por conocer, cómo planear las reuniones de CT para que éste no quede reducido a una plática informal sobre cualquier tema, y se convierta en un espacio de trabajo compartido cuya finalidad sea la de mejorar las condiciones de trabajo, planteándose objetivos realistas.

Finalmente, se llegó al acuerdo que una vez replanteadas las comisiones del CT de Zona, tanto la inspectora como directoras asumirán la coordinación de las reuniones; así mismo, se retomó el diagnóstico de la zona para ver qué se abordará en la siguiente reunión.

Las directoras mostraron interés ante el reto de ser ellas quienes coordinen las siguientes reuniones, pero reconocieron que se sienten inseguras debido a la falta de liderazgo en cuanto a lo académico; una directora expresó, que la mayoría de las dificultades enfrentadas ante su personal y aun entre su grupo de directoras se debe a la falta de ese liderazgo.

A través del proceso de evaluación de la alternativa pude darme cuenta de los avances logrados, detectar posibles contratiempos y actuar de manera conveniente para encontrar solución a estos; además tuve la oportunidad de analizar el desempeño de mi labor como asesora técnico-pedagógica de Educación Preescolar, reconociendo aciertos, así como deficiencias, pero lo más importante es que al evaluar esta alternativa aprendí del grupo de directoras a mi cargo.

La información presentada en estos reportes se analiza en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **A. Resultados de la aplicación de la alternativa.**

Tomando en cuenta el curso de cada actividad que conformó la Alternativa de trabajo, presento a continuación los resultados de la misma considerando los siguientes aspectos.

- Condiciones enfrentadas:

Durante la aplicación de la alternativa se vivieron una serie de situaciones que de alguna manera repercutieron en los logros o bien en un estancamiento de la misma, una de estas fue la que se derivó de un conflicto en un Jardín de Niños entre la directora y una educadora, lo cual trascendió a la zona debido a que la educadora salió del Jardín para asumir una dirección (como encargada), quedando en un Jardín de la misma zona; esto provocó un ambiente muy tenso en una de las reuniones, afortunadamente la otra directora ganó una inspección, y aún cuando el conflicto aminoró, éste se siguió presentando debido a que en un afán de solidaridad hacia la antigua directora, hubo resistencia para aceptar a la nueva directora, esto fue aminorando conforme transcurrió el ciclo escolar.

Otra situación fue, que en una de las ocasiones la reunión de trabajo se realizó en un Jardín de Niños, por lo que las educadoras aprovecharon para exponer algunos conflictos a la inspectora y coordinadora de inspección, provocando esto muchas interrupciones ya que entraban y salían de la reunión no sólo la inspectora y la coordinadora, sino también la directora del jardín y otra directora que es la delegada sindical de la zona.

Una de las directoras no asistió a ninguna de las reuniones debido a que el Jardín en el cual esta es unitario; en otros ciclos escolares sí se le permitía asistir a las reuniones de directoras pero este ciclo escolar no fue así.

Una situación favorable fue el apoyo incondicional de la inspectora en lo referente a los tiempos utilizados, además fue muy alentadora la confianza que se tuvo hacia el desempeño del trabajo que realice.

Lo anterior representa la realidad del contexto que no puede permanecer independiente y que afecta a todo el proceso de la aplicación del plan de trabajo, en este contexto, se alcanzaron los logros como a continuación describo.

- Avances obtenidos:

Al terminar la aplicación de las actividades que conformaron la estrategia general de trabajo se logró: reorganizar las comisiones del consejo técnico de zona así como reorientar las funciones de cada una de estas; sé reúne la comisión de planes y programas y con orientación de la asesora se organiza una reunión de consejo técnico de zona, encargándose la comisión de todo lo que implica preparar una reunión de este tipo: realizar la planeación, prever los recursos materiales y lo más importante tomar en cuenta las problemáticas que como directoras enfrentan, detectadas en el diagnóstico de la zona.

Derivado de este logro, las directoras se están enfrentando a nuevos retos como lo es el diseño de la planeación no sólo de los Consejos Técnicos de zona, sino de sus propias acciones en el Jardín de Niños a su cargo, por lo que se avanza en el liderazgo académico.

Así mismo, las directoras están en proceso de reactivar los Consejos técnicos Escolares, reconociendo algunas de ellas que éste se encuentra en el olvido, comprometiéndose a convertirlo en un espacio de análisis y reflexión de la organización del Jardín, de las prácticas de las docentes, así como del trabajo que se realiza con los padres de familia; todo esto para mejorar el servicio que presta cada Jardín de Niños.

Otro logro es el que se refiere a la dinámica de grupo, ya que en el colegiado de directoras se pudo apreciar un avance en la consolidación del trabajo en equipo, lo cual ha permitido establecer el compromiso de aportar ideas y experiencias de cada una, como una condición importante para el fortalecimiento del colectivo.

Específicamente dos de las directoras avanzaron considerablemente en cuanto a su participación, ya que por lo regular siempre permanecían calladas.

Fue muy gratificante ver cómo se desempeñaron en la reorganización del CTZ, asumiendo y poniendo en práctica la teoría analizada, es su primer intervención para conformar como directoras dicho órgano; lo que a su vez les permitirá constituir el CTE con esta nueva visión.

En cuanto a los aspectos que se abordaron sobre liderazgo, esto les permitió revalorizar su función y reconocer una vez más que muchas de las problemáticas a las que se enfrentan son debido a la falta de ese liderazgo, y que en la medida que vayan desempeñándose en los aspectos académicos es como fortalecerán su función, por lo que se comprometieron a planear actividades académicas en el jardín.



Durante la aplicación de las actividades, tuve la oportunidad de estar evaluando mi desempeño como asesora dándome cuenta que yo también tengo que desarrollar aspectos de liderazgo al trabajar con las directoras.

- Desempeño:

En cuanto a mi participación en la aplicación de las actividades, traté siempre de tener una actitud de apertura hacia los comentarios de cada una de las directoras así como comprender la situación particular de cada una, tratando siempre de buscar soluciones viables a cada situación que se les presenta; esto ayuda a crear un ambiente de confianza para la participación, un ambiente en el que nadie va a ser censurado o criticado. Siempre estuve involucrada en el trabajo, haciéndoles ver que este no solo las ayuda a ellas sino también a mí; ya que como asesora necesito al igual que ellas desarrollar aspectos de liderazgo.

El trabajo realizado me permitió ser más tolerante en cuanto a los problemas administrativos que se les presentan y que intervienen en las reuniones académicas.

Creo que los aciertos que tengo con las directoras son mi actitud de apertura y el respeto a su trabajo, así como el reconocimiento y confianza del mismo; esto me ha ayudado a crear un ambiente de trabajo compartido, es decir donde todas construimos saberes y no donde la asesora va y dice que está bien o mal, o bien que se debe o no hacer.

## **B. Sistematización de resultados.**

Al escuchar la palabra sistematización muchos pensamos en un proceso riguroso, de mucho trabajo y orden, efectivamente eso implica el término,

pero si reconocemos las bondades que la sistematización ofrece, llegaremos a concebirla como un proceso de gran valor para comprender y mejorar nuestro trabajo.

La sistematización es un reto muy grande en el ámbito de la docencia, debido a que ésta implica mirar críticamente la propia práctica. Para muchos docentes, la teoría es algo que se cumple al pie de la letra dentro de la práctica, es difícil usarla para comprender mejor la realidad y actuar sobre ella, igualmente es difícil enriquecer a la teoría desde los conocimientos que se obtienen en la práctica; la sistematización va más allá del simple hecho de conocer teorías, conlleva a producir conocimientos, partiendo del análisis de la propia práctica, dichos conocimientos no se buscan para saber más, lo importante es ser y hacer mejor, para esto hay que saber más sobre la práctica y comprenderla. Para Ma. de la Luz Morgan sistematización es: “Un proceso permanente y acumulativo de creación de conocimientos a partir de las experiencias de intervención en una realidad social”.<sup>17</sup>

La sistematización implica analizar nuestra práctica, es decir “distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios y elementos fundamentales”<sup>18</sup>

Debemos analizar a partir de la práctica social e histórica de los sujetos, tomando en cuenta la reconstrucción de qué hacen, cómo se sitúan en el mundo las personas que están inmersas en la práctica cotidiana y cómo justifican su propia existencia, a partir de haber representado sus ideas y concepciones.

---

<sup>17</sup> MORGAN, Ma. De la Luz. “Búsquedas teóricas y epistemológicas desde la práctica de la sistematización” En Antología básica La Innovación. Junio de 1995 p. 22

<sup>18</sup> GAGNETEN, Mercedes. “Análisis” En Antología básica La innovación. Junio de 1995 p. 38

En este trabajo, lo primero que realice para iniciar el proceso de sistematización de la práctica, fue el recopilar los instrumentos utilizados en la evaluación de la alternativa, los reportes de cada actividad, así como la evaluación final de todas estas.

Una vez contando con todos estos elementos consideré los indicadores de evaluación contemplados en cada instrumento y para ver que sucedió con relación a éstos analicé cada reporte subrayando por color la información quedando así clasificada (Anexo 9), clasificación que dio por resultado una primera categorización.

Las categorías encontradas fueron la base para la construcción de una matriz; que se revisaron contrastando los propósitos de la alternativa con lo sucedido en la práctica; este nuevo análisis me permitió darme cuenta qué tanto se alcanzaron los propósitos planteados.

A partir de este nuevo análisis se crearon afirmaciones acerca de lo sucedido, enunciados que muestran los hallazgos positivos y negativos de lo sucedido. Estas afirmaciones se revisaron para crear así nuevas categorías que se presentan en una nueva tabla.

La matriz de datos, la tabla de afirmaciones y la tabla que contiene las nuevas categorías se presentan en las siguiente hojas.

## MATRIZ DE DATOS:

Participación y disposición	Conocimiento acerca de lo que es CT.	Liderazgo	Cómo se concretan los conocimientos del CT en la práctica	Desarrollo de la capacidad de análisis y reflexión.	Desempeño del director.	Reconocimiento de problemáticas	Papel del asesor.
<p>La mayoría de las directoras se compromete, algunas tienen inhibiciones, no obstante su actitud es de disposición.</p> <p>Se requiere trabajar el ambiente de confianza, una directora expresa vergüenza algo que esté mal (temor).</p> <p>La participación disminuye cuando toca directamente hablar de su función, de ocho sólo cinco expresan de manera fluida sus experiencias. (resistencia)</p> <p>Una directora que es muy participativa, en la última reunión no externó ninguna opinión, debido a que una de sus docentes asumió una dirección de la misma zona (conflicto)</p>	<p>La mayoría de las directoras tiene conocimiento de lo que es CT. En su aspecto normativo, no así en lo funcional.</p> <p>No difieren en cuanto a lo que hay que trabajar en el CT.</p> <p>Sólo una directora reconoce que se hacen eventos sociales.</p>	<p>No o asumen por convicción sino por obligación.</p> <p>Confunden los términos poder y autoridad.</p> <p>Reconocen que no todas pueden ejercer el mismo liderazgo.</p> <p>Las directoras reflexionan ideas sobre el liderazgo y reconocen estilos de éste.</p> <p>Solo una directora se considera gran líder.</p> <p>Asumen dar los CT., teniendo ya una experiencia con una comisión.</p> <p>La mayoría de las directoras se comprometen a resignificar su función. (Apoyo académico)</p> <p>Se crean compromisos que fortalecerán esa Función, como realizar su planeación, diseñar instrumentos de observación para sus visitas al grupo.</p>	<p>La mayoría de las directoras no saben a cual comisión pertenecen y además no saben que les corresponde hacer.</p> <p>Solo las que pertenecen a la comisión de sociales y la tesorera tiene claridad en su función.</p> <p>La mayoría de las directoras afirman que sólo llenan el acta para cumplir, otras comentan que si realizan el CT., pero no abordan temáticas que den respuesta a sus necesidades.</p> <p>Reconocen la falta de conocimiento de comisiones y funciones, reorganizando esto al interior de la zona.</p> <p>No existe una planeación estratégica para llevar a cabo el CT.</p>	<p>Algunas solo se limitan a repartir lo que las lecturas dicen, son pocas las que analizan y confrontan las ideas expuestas con su práctica.</p> <p>Poco a poco las directoras argumentan sus conocimientos.</p>	<p>Comentan que toman en cuenta a su equipo de trabajo respetándolas.</p> <p>Algunas ejercen autoridad coercitiva, justificándose en las actitudes de la docente.</p> <p>Una directora exhorta a que se reconozca lo que no se hace.</p> <p>Las directoras analizan sus funciones, dándose cuenta que atienden mayormente asuntos administrativos y conflictos.</p> <p>Las pocas acciones que hacen en el ámbito académico, como revisar la planeación y visitar al grupo, lo hacen de manera informal.</p> <p>Muestran inseguridad al poner en práctica lo analizado en las reuniones.</p>	<p>Subsiste la actitud de no reconocer problemáticas en cuanto a su función, la mayoría atribuye las dificultades a factores externos.</p> <p>Sólo una menciona la falta de compromiso y responsabilidad.</p> <p>Dos directoras consideran que en el jardín a su cargo, no hay problemas.</p> <p>Las directoras reconocen la falta de organización para optimizar el tiempo.</p> <p>Reconocen que tienen problemáticas para planear sus acciones. (dependencia)</p>	<p>Centra participaciones</p> <p>Induce a la reflexión</p> <p>No comprende en un momento sus inquietudes (sindical-problema)</p> <p>Diseña actividades para promover la capacidad de extraer ideas.</p> <p>Privilegia lo académico</p>

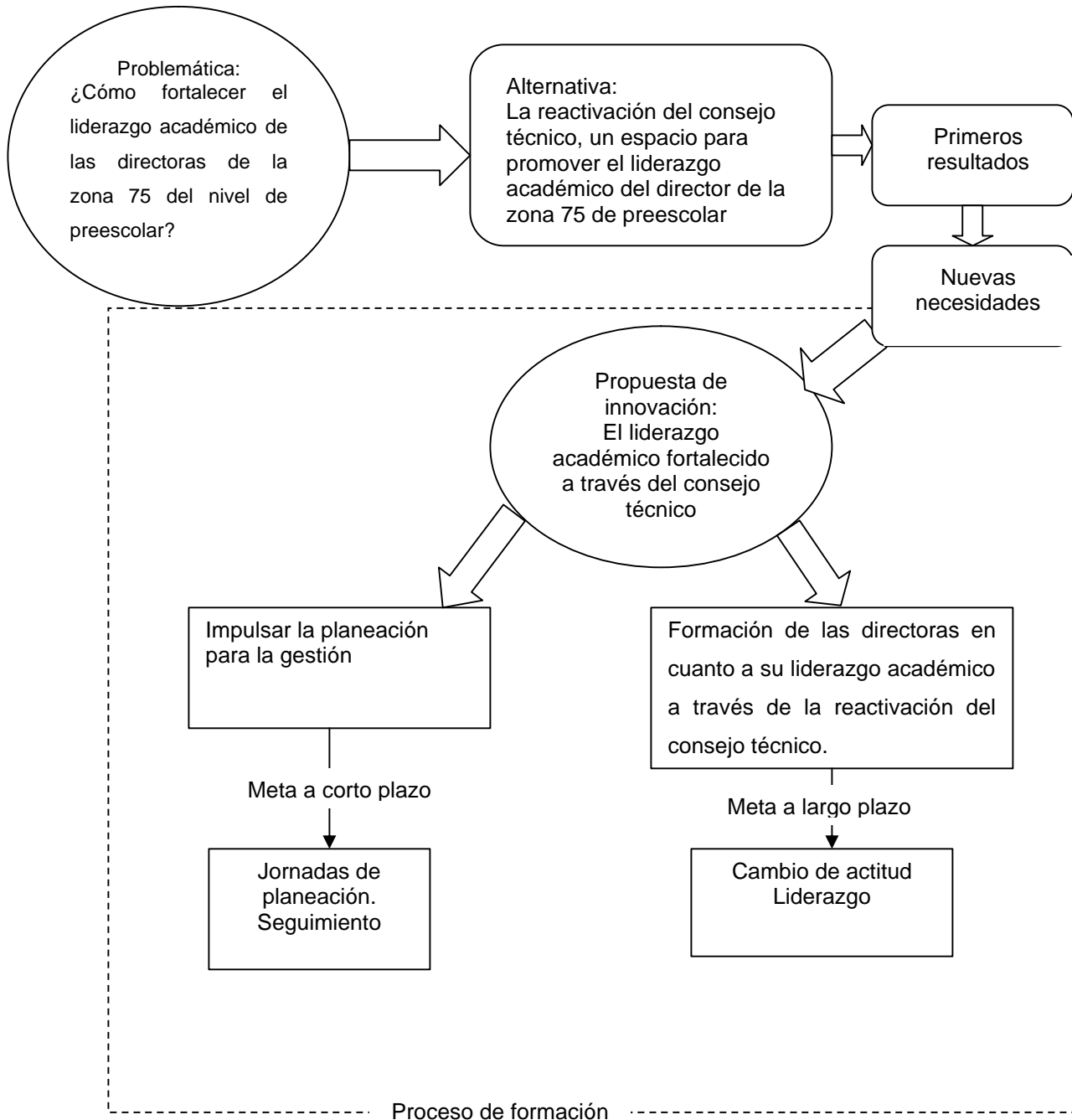
### Tabla de afirmaciones

- Los problemas de cada centro escolar deben resolverse desde el mismo centro, con la participación de todos.
- La disposición personal y el ambiente de trabajo son indispensables para que funcione el CT.
- Las reuniones de CT deben ser planeadas entre todo el colectivo definiendo la intervención de cada uno de los integrantes.
- Debido a que no existe una formación específica para ser director, éste no tiene claridad en cuanto al desempeño de sus funciones.
- Los directores están ocupados en las actividades administrativas, realizando éstas de manera urgente y no como parte importante de la gestión escolar.
- El compromiso influye grandemente en la realización de tareas.
- Tomar acuerdos de trabajo en conjunto permite orientar a las directoras, su función.
- La unidad de un grupo se da cuando existe un ambiente en el que se comparten metas y en donde todos se responsabilizan de los resultados obtenidos.
- Un clima de respeto permite que se compartan experiencias y conocimientos, en el que se escucha y se analizan opiniones.
- Es difícil desarraigar las prácticas que durante muchos años se han realizado.
- Los directores, al igual que los docentes deben partir de la realidad de la zona y la escuela para poder orientar las reuniones de intercambio, cobrando éstas sentido.
- El liderazgo que las directoras ejercen se sustenta en lo que la normativa indica.
- Los conflictos que se suscitan entre el personal de un jardín influyen la manera, en como el director desempeña su función.
- Las directoras realizan varias acciones, conforme éstas se les van presentando, o bien de acuerdo a la calendarización que la autoridad inmediata les indica.
- Las diversas acciones que desempeñan las directoras, no les permite trabajar colegiadamente con el personal, para mejorar el servicio que el jardín de niños ofrece.
- El director sigue ejerciendo su función jerárquicamente, debido a que hay una autoridad limitada.
- Falta claridad en la relación que existe, entre las funciones que desempeñan las directoras y los propósitos de éstas.
- Hay gran desconocimiento de los elementos de los elementos que conforman una planeación.
- Las directoras no tienen una planeación previa y definida para realizar sus funciones.

Afirmaciones	Categorías
<p>Debido a que no existe una formación específica para ser director, éste no tiene claridad en cuanto al desempeño de sus funciones.</p> <p>Los directores están ocupados en las actividades administrativas, realizando éstas de manera urgente y no como parte importante de la gestión escolar.</p> <p>El liderazgo que las directoras ejercen se sustenta en lo que la normativa indica.</p> <p>Las diversas acciones que desempeñan las directoras, no les permite trabajar colegiadamente con el personal, para mejorar el servicio que el jardín de niños ofrece.</p> <p>El director sigue ejerciendo su función jerárquicamente, debido a que hay una autoridad limitada.</p> <p>Falta claridad en la relación que existe, entre las funciones que desempeñan las directoras y los propósitos de éstas.</p>	<b>PROBLEMÁTICA DEL DIRECTOR</b>
<p>La disposición personal y el ambiente de trabajo son indispensables para que funcione el C.T.</p> <p>La unidad de un grupo se da cuando existe un ambiente en el que se comparten metas y en donde todos se responsabilizan de los resultados obtenidos.</p> <p>Un clima de respeto permite que se compartan experiencias y conocimientos, en el que se escucha y se analizan opiniones.</p> <p>Los conflictos que se suscitan entre el personal de un jardín influyen en la manera como el director desempeña su función.</p>	<b>CLIMA ESCOLAR</b>
<p>Los problemas de cada centro escolar deben resolverse desde el mismo centro, con la participación de todos.</p> <p>Las reuniones de C.T deben ser planeadas entre todo el colectivo definiendo la intervención de cada uno de los integrantes.</p> <p>Tomar acuerdos de trabajo en conjunto permite orientar a las directoras, su función.</p> <p>Los directores, al igual que los docentes deben partir de la realidad de la zona y la escuela para poder orientar las reuniones de intercambio, cobrando éstas sentido.</p>	<b>TRABAJO COLEGIADO</b>
<p>Es difícil desarraigar las prácticas que durante muchos años se han realizado.</p> <p>El compromiso influye grandemente en la realización de tareas.</p>	<b>ACTITUDES</b>
<p>Hay gran desconocimiento de los elementos que conforman una planeación.</p> <p>Las directoras no tienen una planeación previa y definida para realizar sus funciones.</p>	<b>PLANEACIÓN</b>

Como resultado de todo el proceso, construí un esquema que se constituye la base para la formalización de la propuesta de innovación :

## Esquema para la formalización de la propuesta de innovación:



## **CAPÍTULO V. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN**

El presente capítulo contiene una propuesta que entre varias posibles pueda contribuir a la definición de nuevas y mejores líneas de acción en materia de actualización y formación permanente para las directoras de la zona 75 del nivel de preescolar.

La propuesta se nutre de las experiencias de la aplicación de la alternativa de trabajo “El Consejo Técnico, un espacio para promover el liderazgo académico del director de la zona 75 del nivel de preescolar”. Las cuales mostraron que existen dificultades en el diseño de la planeación, dificultades que las mismas directoras reconocieron y que repercuten en la organización de su trabajo, el cual incluye las reuniones del consejo técnico escolar.

La instrumentación de esta propuesta implica esfuerzos e inversiones de la Unidad de Servicios Técnicos; para atender las nuevas necesidades que surgieron:

- Impulsar la planeación para la gestión, con el fin de lograr una mejor organización en los Jardines de Niños.
- Continuar con el proceso de formación de las directoras de la zona 75 en cuanto a su liderazgo académico a través de la reactivación del consejo técnico.

Para atender el aspecto de la planeación es necesario resignificar ésta en su definición y sentido; ya que la concepción del término de planeación que se ha manejado y practicado durante mucho tiempo es aquella que generalmente se limita al desarrollo de los programas escolares en el aula, como consecuencia de esto no es raro que el maestro actúe solo, hoy en día



éste debe reconocer que es parte de un centro escolar, el cual debe elaborar proyectos educativos dejando atrás el simple llenado de formatos como requisito administrativo, que ha llevado a las instituciones a actuar sin atender a las problemáticas que se le presentan.

Por otra parte es frecuente que la planeación institucional se conciba como una tarea exclusiva del director y por ende responsabilidad de él que se lleve a cabo, generando esto la ausencia de trabajo colegiado.

Sería muy arriesgado apostarle todo a la planeación para asegurar la calidad educativa, sin embargo ésta debe ser quien conduzca cada centro escolar, de ahí la importancia de reconocer la situación real para tener claro hacia dónde se quiere llegar, y qué se quiere lograr, así como los cambios que se tienen que hacer para mejorar, lo cual implica replantear acciones y tareas en el compromiso de lograr una transformación.

Derivado de esto propongo llevar a cabo Jornadas de Planeación Educativa, en las cuales se aborden los siguientes temas:

- Definición de la planeación.
- Modelo Estratégico-Situacional
- Propósitos de la planificación.
- Tipos de planes: PETE, plan anual, plan de curso, plan mensual.

A estas jornadas se convocará a la totalidad del grupo de directoras que se atiende.

Para continuar con la reactivación del consejo técnico escolar se propone dar acompañamiento a cada directora en el Jardín de Niños a su cargo; para que juntas directora-asesora diseñen la planeación de una o varias reuniones (de

acuerdo a las necesidades) de consejo técnico; esto ayudará a la directora a ir adquiriendo más elementos y a su vez poner en práctica las experiencias obtenidas en las jornadas de planeación. Así mismo la asesora acompañará en las reuniones con todo el colectivo docente, para apoyar a la directora.

A través de la realización de esta propuesta, las directoras irán promoviendo el trabajo colegiado a través de la reactivación del consejo técnico, además su participación en este espacio tan valioso le permitirá ir consolidando su liderazgo, así como mejorar el clima escolar en el colectivo a su cargo.

Para el logro de esta propuesta es indispensable que la modalidad de la asesoría se diversifique, por tal motivo se considera que es importante que el asesor no solo trabaje con todo el grupo en reuniones periódicas (una o dos veces al mes con las directoras), se hace necesario que además se trabaje con pequeños grupos; ya sea de algunas directoras, o bien todo un colectivo docente, así como la asesoría individual, es decir con una sola directora.

## Conclusiones

La oportunidad de formarme en metodología para la investigación me permitió ser muy sistemática y realizar un proceso de investigación acción, en el que integré las actividades importantes como la problematización de mi práctica incluida en el diagnóstico de la situación; la oportunidad de crear una innovación, la aplicación de la estrategia y su evaluación.

Lo novedoso y lo riguroso de la evaluación porque me permitió aprender y darme la oportunidad de conocer los alcances de la sistematización, en la cual no tenía mucha experiencia.

Convertirme en un investigador en búsqueda de experiencias, me llevó a todo un proceso; el cual partió de contar dichas experiencias y no sólo quedarme ahí, sino ir estableciendo un contraste de toda la información recabada y tener la habilidad de diferenciarla en categorías, todo esto me ayudó a construir una cadena lógica de mi propia práctica y comprenderla mejor.

Por ello concluyo que el liderazgo no es algo que se adquiere con un cúmulo de conocimientos, o bien asistiendo a cursos o talleres; el liderazgo se construye día con día en el quehacer cotidiano del director en su centro de trabajo.

El liderazgo, no sólo tiene que ver con hacer cumplir la normativa; un buen líder es el que conoce y comprende la cultura tanto del personal a su cargo como de la escuela que dirige, es decir un líder democrático; por lo tanto el director no debe limitarse a ser ejecutor de teorías y prácticas preestablecidas y decididas por otros.

El compromiso de las directoras al asumir la responsabilidad de organizar y participar en los consejos técnicos, no garantiza que sean mejores líderes; si bien es clara la disposición para ejercer una participación más activa, es necesario que ésta encuentre respuesta en las instancias de alto mando.

Así mismo, el hecho de que los consejos técnicos sean reconocidos como espacios para el análisis y la reflexión, debe trascender a la práctica, y no quedar reducido al discurso teórico; para esto, se necesita promover el trabajo colegiado.

Tanto directoras como asesora, tenemos distintas edades, nivel de escolaridad, intereses, experiencias etc., respetar esta diversidad y conformar un equipo de trabajo es una tarea que necesita del esfuerzo permanente de cada uno de los que integran el grupo, para mantener un clima de respeto, apertura y compañerismo que promueva la disposición al diálogo, el cual no exige que siempre se llegue a acuerdos, sino que ofrezca la seguridad de que es posible hablar sin ser criticado o censurado, haga sentir que cada uno de los integrantes pueda aportar algo a los demás y también puede aprender de los otros, motive la participación creciente generando el gusto por ella y lo más importante, reconozca que más allá de jerarquía, grados académicos o años de experiencia, el valor de los argumentos debe imponerse por su significado, importancia y sentido para mejorar en el desempeño de su actividad directiva. Trabajar colegiadamente exige tiempo y disposición para aprender a hacerlo, sobre todo si se considera que durante años se ha privilegiado el trabajo individual del maestro, es necesario abandonar actitudes egoístas y competitivas para adoptar otras de solidaridad y colaboración.

Un reto fundamental, es la organización, la cual tiene que ver con la planeación estratégica, a través de la investigación, nos dimos cuenta que no

existe una cultura de planeación, trabajamos según se vayan presentando necesidades, es decir, no hay una visión hacia dónde se quiere llegar y que se quiere lograr, así como los cambios que se tienen que hacer para mejorar, lo cual implica replantear acciones y tareas en el compromiso de lograr una transformación, situación que depende de todos los actores de una institución, pero ésta no se llevará a cabo sin una buena gestión del director, elemento primordial para el éxito de la institución.

Para finalizar considero que toda intervención puede transformar situaciones, pero estoy consciente que la intervención pedagógica no termina con la solución de algo, siempre hay situaciones que transformar y mejorar.

Falta mucho por hacer, mi compromiso como asesora técnico pedagógico de preescolar no concluye con esta investigación, es sólo el comienzo de algo diferente e interesante lo cual implica asumir nuevos retos y superar dificultades.

## Bibliografía

- ANTUNEZ, Serafín. “El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares” el papel de los directivos escolares” Segundo Seminario Taller para grupos técnicos Estatales de Educación Preescolar. Cd. México 2002. pp 65
- FIERRO, Cecilia “El Consejo Técnico un encuentro de maestros” Libros del Rincón SEP. pp 70
- MAXWELL, John C. “Desarrolle el Líder que está en usted” Ed. Caribe Nashville, E.U; 1996. pp. 92
- ROBBINS, Stephen P, Coulther Mary. “Administración” Ed. Prentice-Hall , México 1996. pp. 706
- SCHMELKES, Sylvia. “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas” SEP 1996. pp.133
- SEP Subsecretaría de Educación Básica. Dirección general de Educación Preescolar “Consejos Técnicos” Noviembre 1993. pp. 64.
- SEP Serie cuadernos de apoyo a la actualización “Guía para coordinadores de grupo” México, D.F. 1999. pp. 27.
- UPN Antología Básica “Aplicación de la alternativa de innovación” Marzo de 2002. pp. 164.
- \_\_\_\_ Antología Básica “Bases para la planeación escolar”. México, 1996. pp. 120.

- \_\_\_ Antología Básica Evaluación y seguimiento en la escuela México 1997. pp. 301.
- \_\_\_ Antología Básica “Contexto y valoración de la práctica docente”. México D.F 1995. pp. 123.
- \_\_\_ Antología Básica “La calidad y la gestión” México, D.F., Julio de 1995. pp. 215.
- \_\_\_ Antología Básica “La Gestión como quehacer escolar”. México, D.F. 1996. pp. 207.
- \_\_\_ Antología Básica” La Innovación”. México, D.F. 1995. pp. 122.
- \_\_\_ Antología Básica “Proyectos de innovación”. México, D.F 1994. pp. 251.

# Anexos



## Anexo 1

### Lista de cotejo de la actividad “Cómo realizo mi función”

Técnica: observación

Directoras	Participación		Reconoce que tiene dificultades		A que factores atribuyen las dificultades		
	Si participa	No participa	Sí	No	Externos	Al personal a su cargo	Al desempeño de su función
1	X		X		X	X	
2		X					
3		X					
4	X		X		X		
5	X		X		X		
6		X					
7	X		X		X		
8	X		X		X		
9	No asistió						

## Anexo 2

### Lista de cotejo de la actividad “ Ideas sobre liderazgo”

Técnica: observación

Rasgos a observar	Directoras																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
Tiene disposición para efectuar las lecturas	X		X			X	X		X		X		X		X			
Trabaja y colabora al interior del equipo.	X		X			X	X		X		X		X		X			
Concluye su trabajo	X		X			X	X		X		X		X		X			
Al exponer los demás equipos participa aclarando dudas.	X			X		X	X		X			X			X			

## Anexo 3

**Lista de Cotejo de la actividad “Analicemos lo administrativo y lo pedagógico”**

**Técnica: observación**

Rasgos a observar	Directoras																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
Tiene disposición para escenificar el tema.	x		x		x		x		x		x		x		x			
Al escenificar expone de manera clara el contenido de la lectura.	x		x		x		x		x		x		x		x			
Su escenificación se centró en aspectos de la propia vida escolar.	x		x		x		x		x		x		x		x			
La escenificación privilegió aspectos administrativos	x		x		x			x		x			x	x		x		
La escenificación privilegió aspectos académicos		x		x		x	x		x		x			x			x	

## Anexo 4

**Lista de cotejo de las actividades “El Liderazgo Académico y Reorientando mi función”**

**Técnica: observación**

Director	A que actividades dedica mas tiempo		Se compromete en el diseño de estrategias	
	Administrativas	Pedagógicas	Sí	No
1	•		•	
2	•		•	
3	•		•	
4	•		•	
5	•		•	
6	•		•	
7	•		•	
8	•		•	
9	•		•	

### Anexo 5

#### Lista de Cotejo de la actividad “Establecer las funciones de cada comisión”

Técnica: observación

Rasgos a observar	Directoras																	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	no
Tiene conocimiento a cual comisión pertenece		X	X			X	X			X		X		X		X		
Sabe el propósito de la comisión a la que pertenece		X		X		X		X		X		X		X		X		
Conoce sus funciones dentro de la comisión		X	X			X	X			X		X		X		X		

## Anexo 6

### Lista de Cotejo de la actividad “Los problemas a tratar en el Consejo Técnico”

**Técnica: observación**

Rasgos a observar	Equipo 1 4,2,7		Equipo 2 1,6,8		Equipo 3 3,5	
	Sí	no	Sí	no	Sí	no
Tienen disposición para efectuar las lecturas	X			X		X
Trabajaron y colaboraron todas.	X			x	X	
Concluyeron su trabajo	X		X		X	
Reflexionan y analizan	X			X		X
Al exponer los demás equipos, participan aclarando dudas o ampliando		X		X		X

## Anexo 7

### Lista de cotejo de la actividad “Cómo se acostumbra a trabajar en las reuniones de Consejo Técnico”

Técnica: observación

Compromisos.	Nombres																		
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		
	sí	no	sí	no	sí	no	Sí	no	sí	no	sí	no	sí	no	sí	No	sí	No	
Se comprometen a reorganizar las comisiones del C.T.Z.	X		X		X		X		X		X		X		X				
Se compromete a reorientar su función de acuerdo a la comisión a la que pertenece	X		X		X		X		X		X		X		X				
Esta dispuesta a asumir su función como líder del C.T.E.	X		X		X		X		X		X		X		X				

## Anexo 8

## Escala de evaluación de la actividad “Definir qué es Consejo Técnico”

Técnica: observación

Director	Participación			Su conocimiento acerca de lo que es Consejo Técnico		
	Buena	Regular	No participa	Bueno	Regular	Malo
1		•			•	
2	•			•		
3		•			•	
4		•			•	
5	•				•	
6			•		•	
7		•			•	
8	•				•	
9	No asistió			No asistió		



**Anexo 9**

**Opinión de una directora**